



Les journées de l'ingénierie territoriale

Édition #9

## Cultivons l'esprit coopératif !

Jeudi 24 novembre 2022

### SYNTHÈSE

ARADEL, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant, Cap Rural, le CIEDEL et Labo Cités ont organisé le 24 novembre 2022 à Sainte-Colombe (69) la 9<sup>ème</sup> journée de l'ingénierie territoriale qui chaque année permet d'explorer la collaboration entre les différents professionnels du développement des territoires d'AURA. Cette édition a eu pour thème "l'esprit coopératif".

La coopération, si souvent invoquée, n'est pas sans questionner les professionnels, les élus et leurs partenaires qui se rendent compte qu'il s'agit autant de maîtriser des méthodes et des outils que de diffuser et d'entretenir un état d'esprit, un terreau favorable à la coopération aux échelons techniques autant que politiques.

Cette journée a permis à soixante-dix participants, dont une vingtaine d'étudiants en alternance du master 2 - Gestion des territoires et développement local (université de Lyon), d'engager la réflexion, de découvrir des expériences et de tester des outils favorisant la coopération.



Avec le soutien de





MATIN

Le philosophe Cédric Paternotte (maître de conférences en philosophie des sciences à l'université Paris-Sorbonne) a introduit la journée en interpellant les participants sur les difficultés à coopérer, alors que les situations de coopération sont courantes, familières et incontournables dans nos domaines professionnels...

## Les défis de la coopération : comment coopérer davantage ?

Nous coopérons quotidiennement, mais cela suppose de résoudre un type de problème appelé dilemme social : une situation dans laquelle l'intérêt collectif et les intérêts individuels ne coïncident pas nécessairement. Dans de tels cas, l'existence de normes sociales, notre tendance à nous identifier à un groupe et notre souci de préserver notre réputation nous permettent tout de même souvent de coopérer. Une autre solution, notamment dans le cadre de projets collectifs, consiste à choisir dès le départ des projets et des objectifs dans lesquels les intérêts de tous sont en partie alignés. La coopération y est alors d'autant plus plausible qu'un tel choix émerge localement des participants – plutôt que lorsqu'il est artificiellement imposé par une hiérarchie.

Cependant, même avec les meilleures intentions, se fixer ensemble un objectif commun n'est pas évident. En effet, la délibération collective a des limites connues : les informations et opinions minoritaires ont tendance à être moins exprimées, que ce soit par conformisme, par peur ou parce que les raisons mieux partagées et exprimées ont davantage de chance de convaincre. Pour éviter un consensus de groupe artificiel et dommageable, il est ainsi nécessaire de trouver des façons de garantir la présence d'une variété de profils et l'expression d'une diversité d'opinions. Cela rend cependant les interactions plus difficiles et les confrontations plus probables. Paradoxalement, la délibération susceptible de donner les meilleurs résultats est celle qui est subjectivement la moins agréable.





MATIN

## Les témoignages des acteurs autour de deux expériences de terrain

- Pascale Tolfo, 1ère adjointe et Nathalie Grimoud, directrice culture et développement social, ont témoigné de la démarche de coopération territoriale expérimentale - Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) - conduite par Le Teil (Ardèche)**

L'expérimentation territoriale prévue par la loi concerne des personnes « *privées d'emploi depuis plus d'un an [...] et domiciliées depuis au moins six mois dans l'un des territoires participant à l'expérimentation* ». Au Teil, elles sont employées en CDI dans des entreprises à but d'emploi qui appartiennent au champ de l'économie sociale et solidaire. Elles mettent en œuvre des activités supplémentaires, permettant de rendre des services utiles identifiés au préalable sur la commune. Pour construire le projet, qui s'est étalé sur plusieurs

années, la dynamique territoriale s'appuie sur une trentaine d'acteurs locaux regroupés au sein du comité local pour l'emploi, et des groupes de travail opérationnels (activité, gouvernance, mobilisation, évaluation) dans lesquels chacun peut s'investir à la carte. La construction de la dynamique territoriale repose sur un consensus local fort et quelques invariants: co-construction, implication de chacun, prise en compte des contraintes, donner des responsabilités, lâcher prise, faire confiance, réflexion, évaluation, ajustement en continu.

- Nadège Ladouce, chargée d'accompagnement du programme "Les Boucles" à Ronalpia et Lucie Gâcon, chargée de mission économie circulaire à la Métropole de Lyon, ont présenté « Les Boucles », un programme d'incubation de projets sociaux et circulaires**

« Les Boucles » est un programme d'accompagnement qui favorise l'émergence et la consolidation de projets économiques circulaires et solidaires sur les territoires. Il est co-porté par 3 partenaires :

- > Ronalpia, incubateur de projets en économie sociale et solidaire qui anime et accompagne les entrepreneurs,
- > le groupe SUEZ, entreprise « conventionnelle » de l'économie circulaire qui finance et anime le programme avec ses experts,
- > la Métropole de Lyon, qui finance le programme et contribue à certains temps de formation.

Le programme a été lancé en 2021/2022 pour accompagner une première promotion de 15 acteurs. Une deuxième promotion est en cours de constitution pour 2022/2023.

Les entrepreneurs bénéficient, pendant dix mois, de temps d'accompagnement individuels et collectifs liés à l'économie circulaire et à l'entrepreneuriat au cours desquels sont abordés les sujets suivants :

- > adéquation projet/porteur, introduction à la gouvernance participative, prévisionnel financier, aides et financement pour les projets d'économie circulaire et d'ESS, stratégie d'essaimage et changement d'échelle, co-développement...
- > fresque du climat, impact social et développement économique, réglementation des déchets, économie de la coopération, circular Canva, design de processus et industrialisation...
- > animation renforcée d'une communauté « Les Boucles », pour des projets d'économie circulaire du territoire qui ne sont pas dans les promotions, afin de faire bénéficier de contenus de qualité à plus de projets avec : des temps forts, des formations collectives ESS et économie circulaire, des formats inspirants, des laboratoires d'expérimentation...



Ces expériences ont permis d'entrer dans le concret et de mesurer l'importance de la coopération dans de telles actions et d'en comprendre les modalités de mise en œuvre.



MATIN



## Rapport d'étonnement de Cédric Paternotte

Cédric Paternotte a commenté les deux projets présentés. Selon lui, le dispositif « Territoires zéro chômeur de longue durée » semble exemplaire du point de vue de l'efficacité de la coopération entre acteurs multiples : il évite les « égos institutionnels » en permettant à tous de choisir de participer à chaque partie du projet ; il laisse émerger naturellement la division du travail entre acteurs ; il est adaptable de par l'interrogation permanente sur les pratiques de chacun ; il est fondé sur un principe d'essai et erreur qui se déroule sur le temps long.

Le programme « Les Boucles », qui facilite l'émergence de projets d'écologie circulaire et solidaire, semble moins directement coopératif. Il l'est cependant, d'abord parce que les interactions entre porteurs de projets sont encouragées, ce qui favorise des échanges transverses d'idées, d'expériences, de solutions. De plus, il repose bien sur la convergence d'intérêts qu'on croit trop souvent opposés : l'intérêt public de solutions écologiques et les intérêts privés qui, en l'occurrence, comprennent bien qu'être au contact d'idées nouvelles, d'innovations diverses et de potentiels futurs partenaires est bénéfique.



## APRÈS-MIDI

### L'après-midi, les participants ont testé leur esprit coopératif dans deux ateliers successifs parmi les trois proposés

#### 1. Les 4 fondamentaux pour développer les aptitudes coopératives durables et inconditionnelles

Un set de 25 cartes symboliques pour exercer son geste coopératif et développer sa maturité coopérative, issu de la recherche action menée par l'[Institut des Territoires Coopératifs](#). La maturité coopérative est la capacité individuelle, collective et territoriale à développer des aptitudes coopératives durables et inconditionnelles. Elle se construit sur 4 fondamentaux, 12 principes d'action et 9 temps, qui s'entrecroisent en permanence et se nourrissent les uns les autres. Le jeu

de cartes comprend : 4 cartes qui rappellent les fondamentaux à la source de la coopération, 9 cartes qui illustrent les temps qui nourrissent le processus coopératif et 12 cartes symboliques qui illustrent les principes d'action dialogiques de la coopération (les dialogues sont deux logiques qui peuvent être complémentaires concurrentes ou antagonistes). Le jeu permet d'explorer l'espace entre les logiques, dans l'entre-deux, dans lequel va naître la coopération.



#### 2. Le co-développement

L'objectif du codéveloppement est d'utiliser l'intelligence collective pour réfléchir en groupe sur des problématiques vécues et actuelles afin d'améliorer ses pratiques, grâce à l'écoute et aux apports et témoignages de chacun des participants. Un atelier se déroule en cinq actes : les membres du groupe exposent leurs problématiques et le groupe vote pour en choisir une ; la personne, dont la problématique a été choisie, expose factuellement en détail sa situation et sollicite le groupe ; puis les autres membres posent des questions de clarification ; enfin ils émettent des analyses, des pistes de réflexion, des hypothèses. L'exposant reprend la parole et réagit à ce qu'il a entendu, et exprime en quoi les échanges ont répondu à sa question.





## APRÈS-MIDI

### 3. Le jeu Coop ou pas Coop développé par l'inter-réseaux des professionnels du développement social et urbain (IRDSU)

Les professionnels du développement social urbain ont conçu un jeu pour éprouver la coopération en l'expérimentant, pour faire réfléchir chacun et faire progresser la réflexion collective à partir d'une forme ludique.

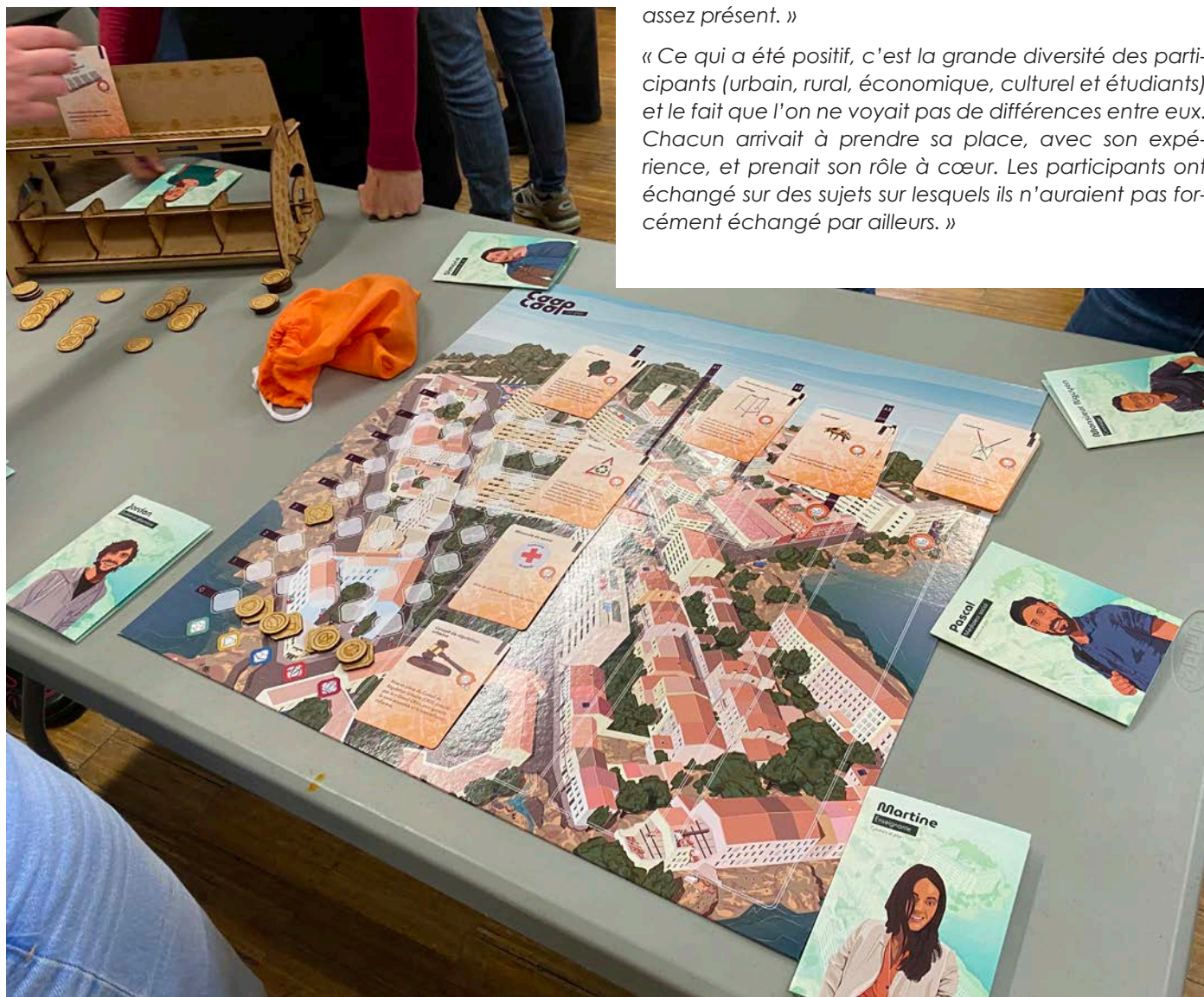
Le jeu « Coop ou pas Coop » n'est pas un modèle à reproduire, ni une règle à appliquer. A partir d'un sujet : la transformation d'un territoire par les habitants, c'est avant tout un prétexte à débat, pour susciter des réactions, générer des appréciations communes comme des désaccords, faire réfléchir sur les personnages et les actions à mettre en œuvre.

#### Point de vue de **Mathieu Frioux**, chargé de développement à l'IRDSU et animateur du jeu

« Le jeu a été pensé par des urbains, mais j'ai pu remarquer qu'il fonctionnait bien avec l'ensemble des participants car il ne parle pas de projets urbains ou de dispositifs politiques de la ville mais il parle de coopération, de la manière de coopérer dans des projets, quels qu'ils soient. »

« Ce qui a été compliqué, ce fut le nombre de personnes présentes et la difficulté, en tant que seul animateur, à gérer plusieurs groupes en même temps. J'ai senti de la frustration de la part de certains du fait que je n'étais pas assez présent. »

« Ce qui a été positif, c'est la grande diversité des participants (urbain, rural, économique, culturel et étudiants) et le fait que l'on ne voyait pas de différences entre eux. Chacun arrivait à prendre sa place, avec son expérience, et prenait son rôle à cœur. Les participants ont échangé sur des sujets sur lesquels ils n'auraient pas forcément échangé par ailleurs. »





## APRÈS-MIDI

### Évaluation à chaud de la journée

L'ambiance ludique, les échanges d'expériences et les rencontres conviviales qui ont traversé la journée ont fortement marqué les professionnels et les étudiants venus explorer les modalités de développement de l'esprit coopératif sur les territoires : « une bouffée d'air ». Ils sont repartis avec de nouveaux outils à tester, « de nouvelles pratiques d'animation » et de nouvelles idées et réflexions sur la coopération... « une meilleure compréhension de comment coopérer ».



### Et demain ?

Fort de ce succès, et de l'intérêt renouvelé chaque année par les professionnels du développement des territoires ruraux et urbains d'Auvergne-Rhône-Alpes, ARADEL, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant, Cap Rural, le Ciedel, Labo Cités poursuivront en 2023 leur aventure collective.