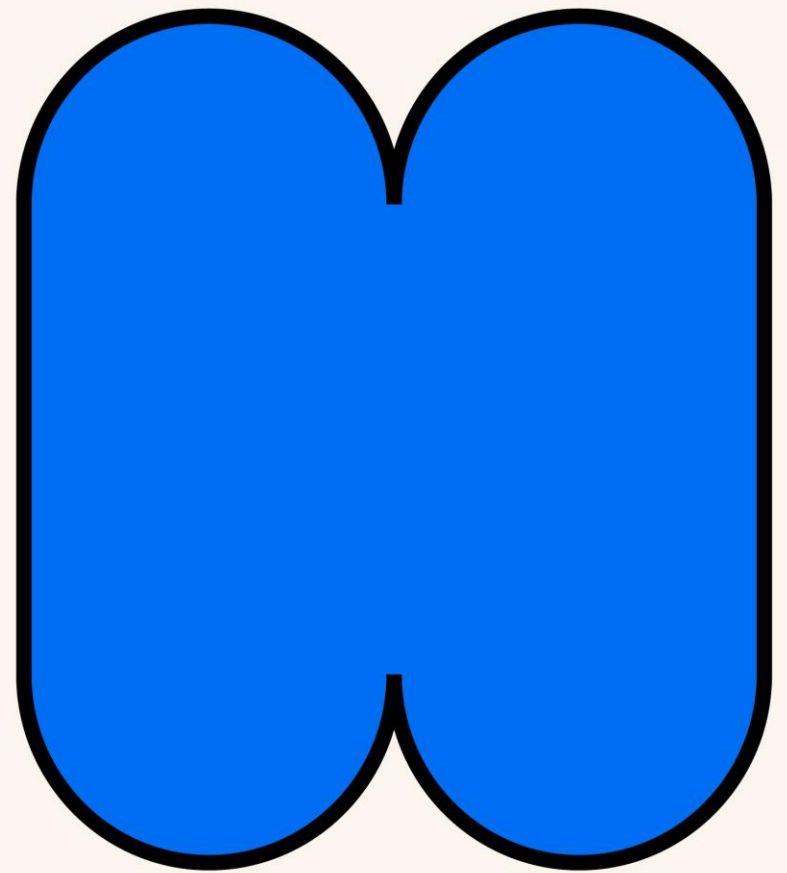
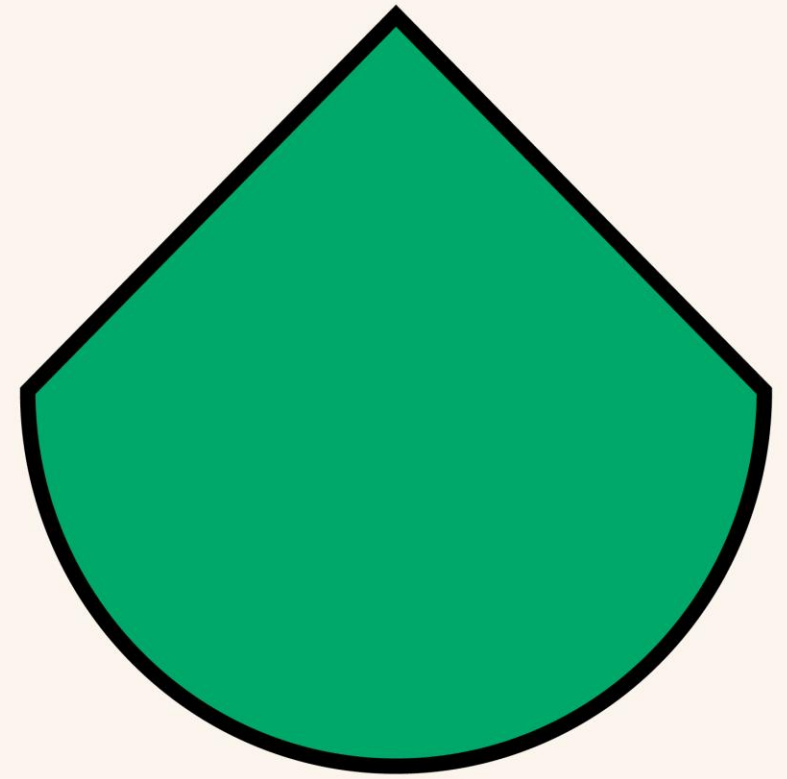


EXPLORE DEMAIN



FESTIVAL

17–25 MAI

EXPLORE DEMAIN

FESTIVAL

17-25 MAI

Formation

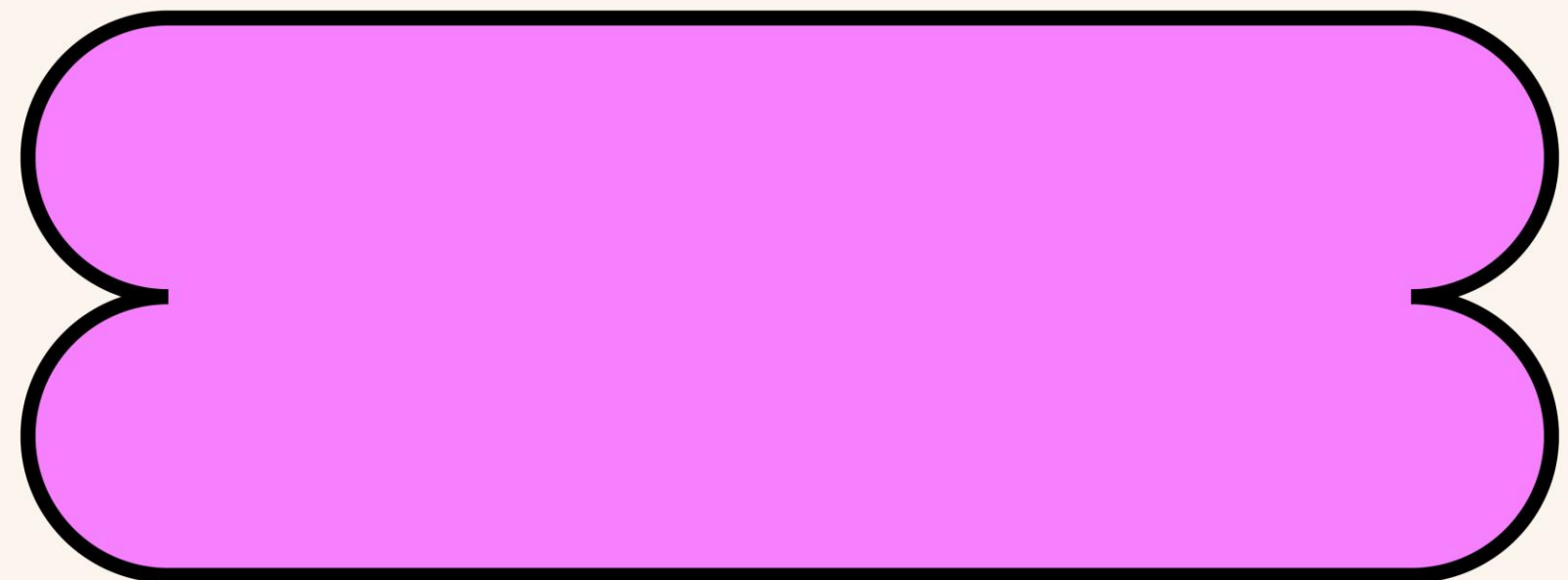
La coopération

Pour piloter les transitions

23 MAI 2025

14H – 17H

Julian PERDRIGEAT / La Fabrique des transitions



**1984 Les
Gohelliades**

**1986
Fermeture
De la mine**

**1995
Révision
du POS**

**2000 CHARTE du
CADRE de VIE**

**2004
Cerdd, Cd2e
Base 11/19**

**2008
82,1%**

**2014 démonstrateur
ADEME**



**Un outil de transfert issu de territoires pionniers,
qui vise le changement d'échelle !**

INSTITUT EUROPEEN DE L'ECONOMIE DE LA
FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION

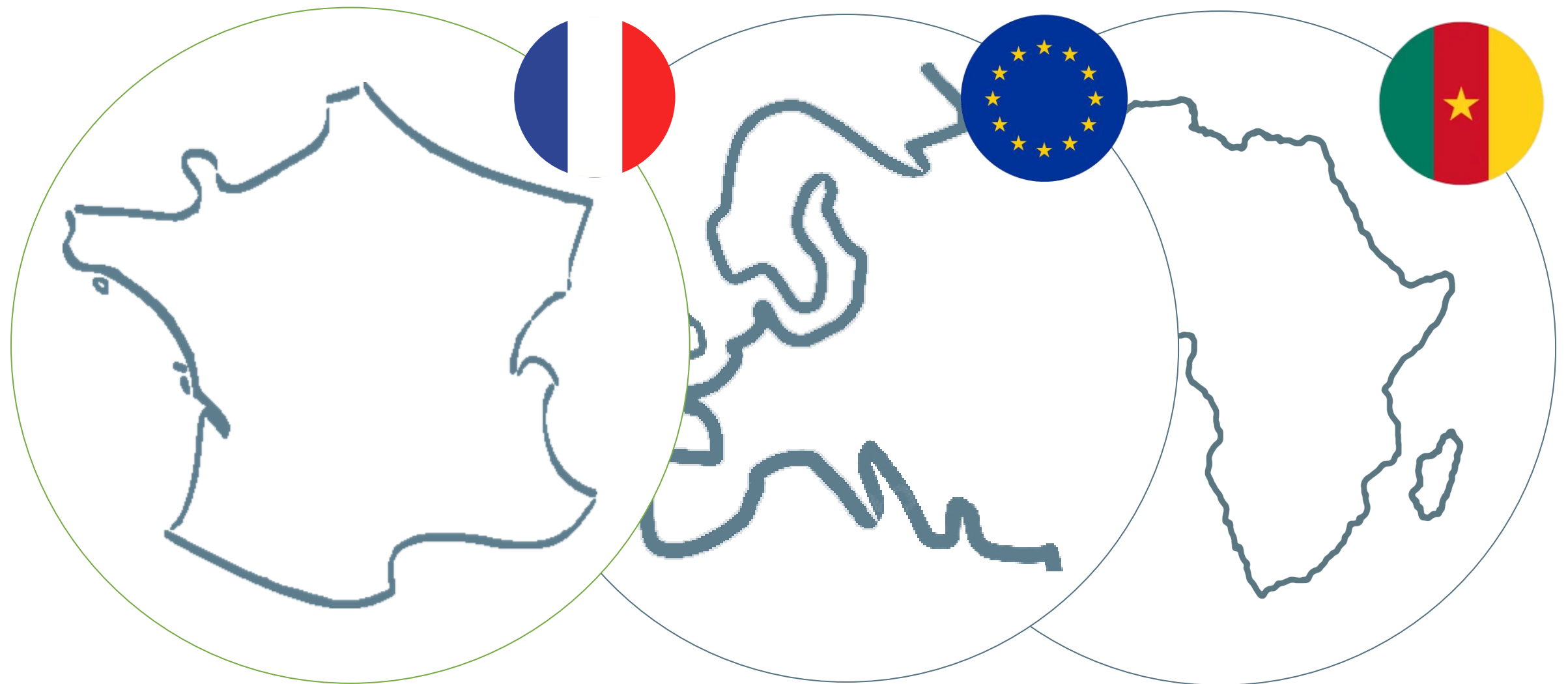
**ATELIER « VILLES PAIRS
ET TERRITOIRES PILOTES
DE LA TRANSITION »**

21/03/2019 Le référent
Version Ma

Rédacteurs : Patrice Vuidel et Julian Perdrigeat et l'équipe
Tertre, Jean-François Caron, Noël Lenancker, Françoise

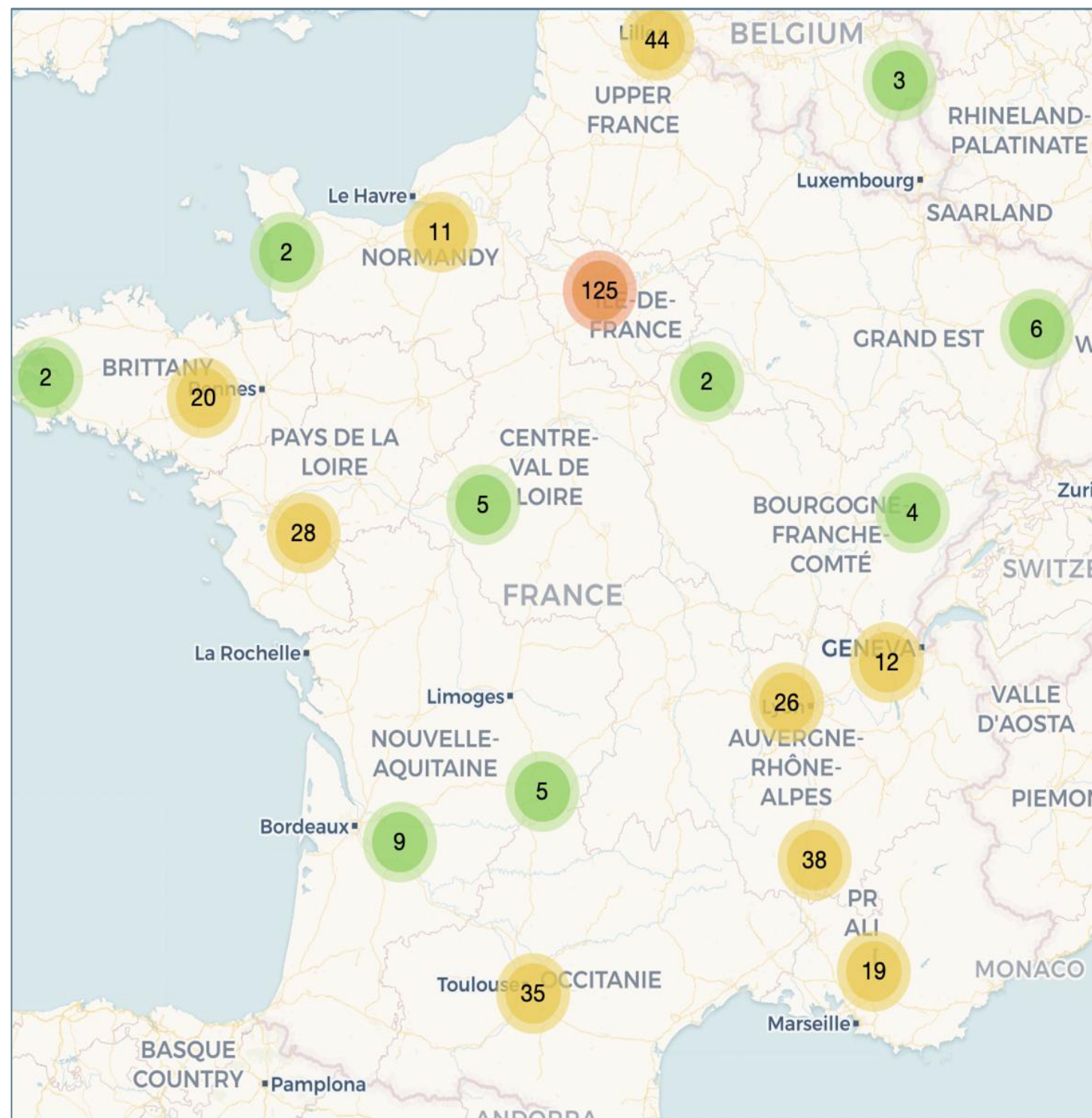
Villes pairs 2018 - 2020

Logos: IEETC, Membre du Réseau Terres d'EFC, Malaunay, Loos en Gohelle, Grande Synthèse





Une alliance transpartisane de territoires et de réseaux pour faire système, fondée en 2021.



+ 400

Organisations

+ 1000

Personnes

- Collectivités (communes, métropoles, PETR, conseils départementaux, Régions...);
- Réseaux d'acteurs thématiques ;
- Associations de professionnels ;
- Bureaux d'études, consultants ;
- Centres de recherche et de formation, universités ;
- Entreprises, coopératives, structures de l'ESS ;
- Collectifs citoyens, société civile, ONG ;
- Médias, maisons d'édition

DES ALLIÉ·ES RÉUNIS PAR UNE CHARTE

"Nous, acteur·ices divers·es engagé·es dans la transition des territoires, pensons que le temps est venu d'unir nos forces, nos expériences, notre énergie pour contribuer à un changement d'échelle, en accompagnant les très nombreux territoires désireux d'avancer dans la transition et en constituant une force, une alliance avec des mouvements semblables, capable de provoquer et de consolider les changements nécessaires."

1

Constituer une communauté apprenante pour enrichir un patrimoine commun.

3

Proposer ensemble des changements de modèles.

2

Mettre ce patrimoine au service des transitions.

4

Favoriser le déploiement d'une ingénierie de la conduite de changement systémique.



Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique appliqués aux territoires



1

Créer les conditions d'engagement des acteurs

2

Faciliter leur coopération, mettre les conflits au travail

3

Les former à l'approche systémique et au mode projet collectif

4

Évaluer les effets, la valeur créée...

LES 4 FANTASTIQUES

Pour favoriser le développement d'écosystèmes d'acteur·ices territorialisés fondés sur la coopération, avec une entrée assumée via les collectivités.



Mister Fantastique est l' élu

Particulièrement souple et agile

La Chose est l'agent

Incarnant la force sur le temps long

La Femme Invisible est l'État territorial

*Qui est partout
sans qu'on ne le voit*

La Torche est l'acteur socio-économique

*Sans lequel le
territoire s'éteint*

EXPLORE DEMAIN

FESTIVAL

17-25 MAI

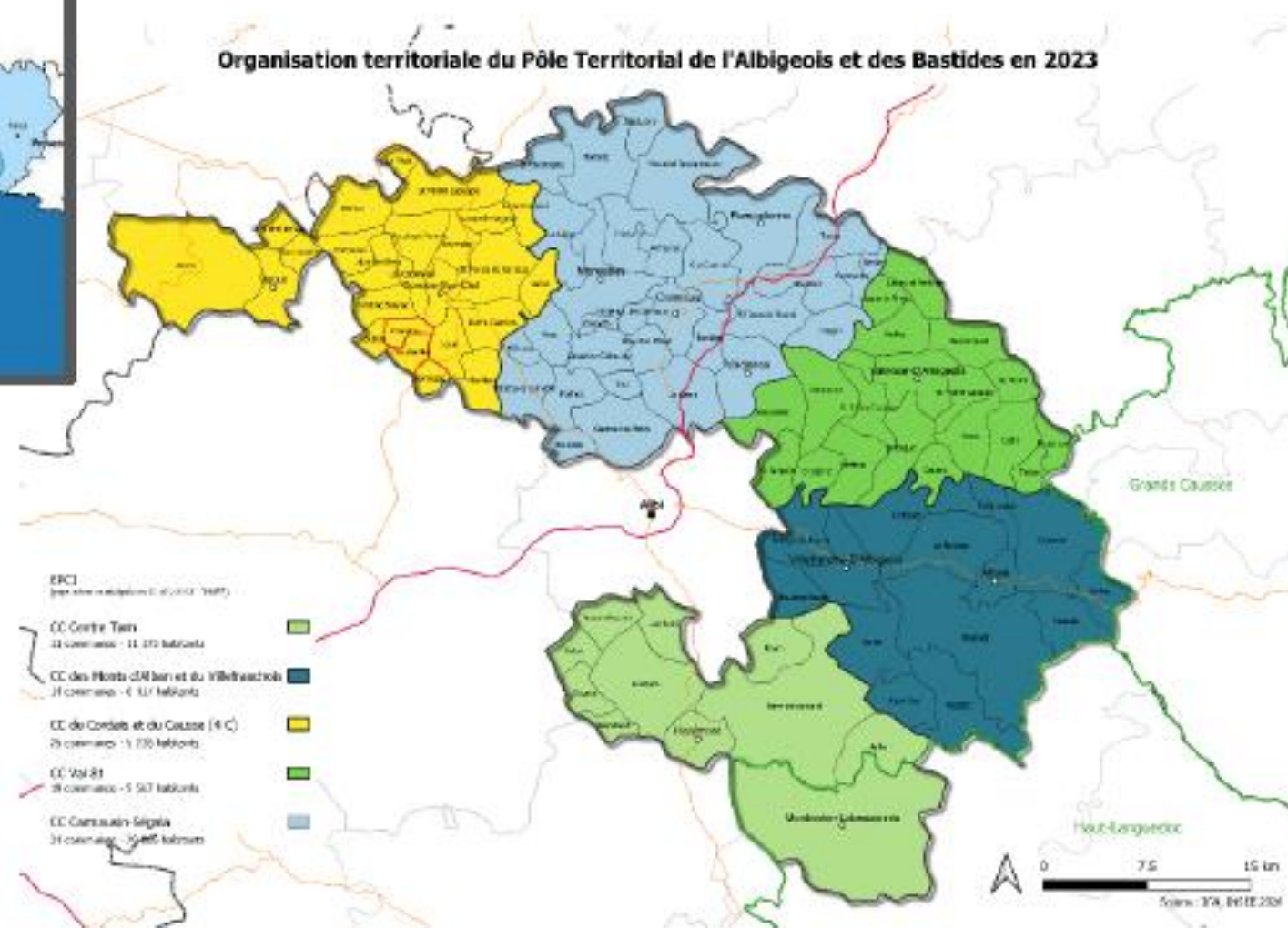
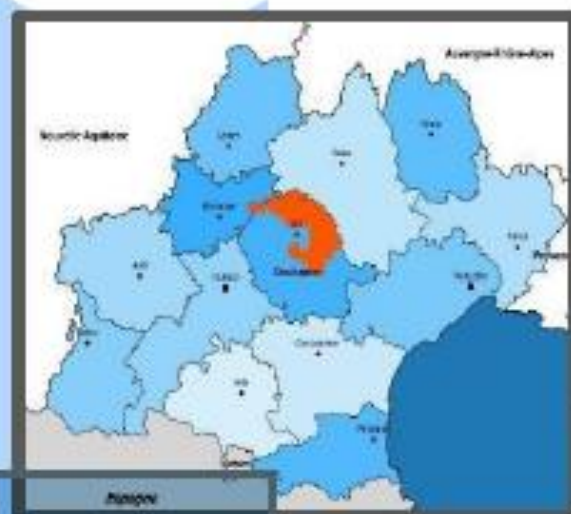


Retour d'expérience

D'un territoire pilote...



➤ Présentation du Pôle Territorial



- Un territoire rural du Tarn - 5 EPCI - 100 communes – 59 500 habitants – 35 hab./km²
- Un syndicat organisé autour de 23 élus et 40 membres du conseil de développement
- Une équipe technique de 6/7 agents



Quelques éléments de notre trajectoire de TE

Territoire impliqué depuis 2007/2008 sur les questions de **transitions et d'innovation** sur les **enjeux environnementaux**

→ Nombreuses démarches/stratégies/plan d'actions : PCET, Plateforme rénovation, TEPOS, PAT...

Malgré un « foisonnement » de projets et de dispositifs engagés...

- Des actions sectorielles → **Pas de transition globale !**
- Des projets qui s'éteignent avec la fin des dispositifs financiers (plateforme de la réno, CEP...) → **Une logique d'opportunité d'appel à projet !**
- Une ingénierie TE limitée - non stabilisée dans le temps - « **subventiono-dépendante** »
- Difficulté de coopération avec les acteurs du territoire – Pas de réelle dynamique collective **ni de mise en mouvement globale des acteurs et des citoyens**

Quelques éléments de notre trajectoire de TE

Une **1^{ère} bascule** à partir de 2017/2018 avec l'élaboration des PCAET :

- Les CC repositionnées en « Leadership »
- Emergence de plusieurs Coopératives
- Mise en avant et soutien des dynamiques citoyennes (réseau « Bouge ton climat » et fonds de soutien « Coup de pousse »...)
- ...



2^{ème} fait marquant :

2021 accompagnement par la **Fabrique des Transitions** = autre point de bascule dans la compréhension des enjeux et évolutions de nos pratiques :

- Approche systémique et recherche des transversalités
- Organisation des équipes techniques
- Pratiques managériales
- ...



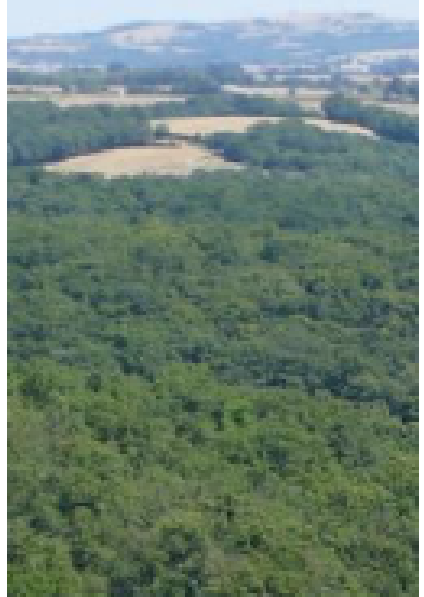


« Territoires pilotes pour la transition »

Zoom sur le « Management des organisations par la coopération »

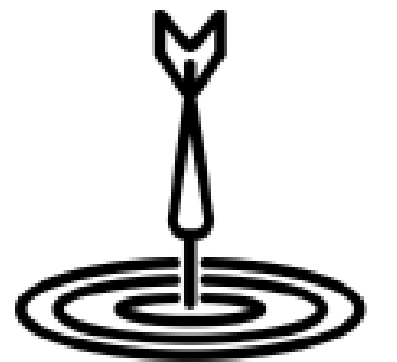


- Le diagnostic initial sur les capacités de portage et pilotage d'une transition systémique au niveau du Pôle révèle **deux visions contradictoires du « Pôle »** :
 - Soit vu comme « **strate administrative complémentaire voire additionnelle** »
 - Soit comme **échelle cohérente et pertinente d'obtention et mutualisation de moyens, à condition de développer une organisation fondée sur la coopération**
- **Projet pilote** : réalisation d'un diagnostic complémentaire sur la **coopération et l'organisation des équipes techniques pour créer ou renforcer les différentes transversalités** nécessaires pour répondre aux enjeux liés aux transitions
 - Comment intègre-on davantage les logiques de coopération et de transversalité dans les actions et modes de faire du « Pôle » + muscler l'approche systémique de nos projets ?



➤ Zoom sur le « Management des organisations par la coopération »

- Diagnostic qui n'est pas un audit extérieur mais un projet « participatif » impliquant les principaux protagonistes (*enjeu : partir des situations réelles pour organiser la coopération ; la coopération se vit plus qu'elle ne se théorise ; s'approprier des pratiques opérationnelles de management fondées sur la coopération*)
- Attention portée à 3 catégories d'acteurs qui ont des clés pour organiser cette coopération : Techniciens, DGS, Elus.
- Mise en place d'un **protocole expérimental « entre pairs »** pour qualifier les points de vue collectifs + révéler les besoins voire faire émerger des premières propositions (vers un nouveau cadre d'organisation) :
 - Espace des agents & chargés de mission / Espace des DGS
 - Croiser les points de vue des « 2 groupes » et s'accorder sur des propositions...
 - ... à faire remonter aux élus du « Pôle » : phase d'interpellation tripartite
- Prise de risque ! Pas de certitudes de « résultats », pas de solution toute faite, demande de sortir de sa zone de confort...



➤ Zoom sur le « Management des organisations par la coopération »

Des premiers effets « starter »...

+	-
- Un groupe des « agents » qui s'est totalement emparé de l'exercice - Qui s'y est investi et impliqué (en temps, personnellement,...)	- Un groupe « DGS » qui n'a jamais vraiment « pris » malgré plusieurs tentatives - Un « feu vert » des élus pour travailler la coopération mais pas de réelle implication/portage (laisse faire sans réelles attentes)
La construction d'un point de vue partagé des agents sur les dysfonctionnements / besoins, l'élaboration d'un argumentaire détaillé et percutant,...	Pas de point de vue partagé des élus ou des DGS (à ce jour)
La tenue d'un temps de partage collectif de ce point de vue des agents avec élus et DGS	Une écoute, un accord général des élus/DGS mais des réactions plutôt faibles voire un décalage
La mise en place d'un espace (précieux) de ressourcement sur le travail pour les agents, de partage, de montée en compétences collectives...	L'ébauche d'un espace DGS (qui est en place désormais)
Une culture de la coopération qui s'affine en testant « en vrai » la mise en place d'un espace de réflexivité	Un risque d'accroître le décalage entre des agents qui montent en compétences sur la coopération et « les autres »

➤ Zoom sur le « Management des organisations par la coopération »

... à la mise en œuvre d'actions concrètes :

1. La mise en place de sessions de formations territorialisées des agents pour monter en compétences collectivement sur ces questions

Ex : 40 managers issus des 5 communautés de communes (DGS, responsables de pôle, chef-fes de service...), ont participé à un **cycle de formation expérimental de 5 jours** sur les enjeux du **management par la coopération** à l'heure des transitions, avec l'antenne tarnaise du **CNFPT**.



2. La poursuite et l'élargissement du travail de sensibilisation des EPCI (élus, agents) aux enjeux organisationnels, de gouvernance, de management fondé sur la coopération

Ex : 70 élu-es et agent-es des intercommunalités et communes du territoire ont participé à l'échange "en tête à tête" avec **Claude ONESTA** autour des questions de **management collectif**, de **coopération** et de "**faire ensemble**".



➤ Zoom sur le « Management des organisations par la coopération »

... à la mise en œuvre d'actions concrètes :

3. La création et l'animation de plusieurs « groupes de pairs » ou réseaux d'agents de développement inter-EPCI.

Ex : En plus de la coordination, faire émerger plus de coopération et de travail en co-construction: chargés de communication, Petites Villes de Demain, Climat-PCAET, DGS, Agents techniques, OT ...
(+ sollicitations d'autres agents, par ex France Services)



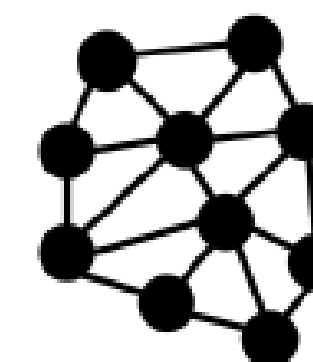
4. La co-construction d'un projet opérationnel à l'échelle des 5 EPCI sur lequel tester de nouvelles pratiques de coopération et d'organisation entre collectivités

Ex : Mise en place d'un dispositif partenarial d'aide à la récupération des eaux de pluie pour les ménages et les collectivités (soutien à 50% par l'Agence Eau – 620k euros)



5. Des EPCI qui font évoluer leurs organisations internes

Ex : repositionnement d'agent dans une logique de transversalité, recrutement DGS, mise en place de dispositifs d'échanges/d'animation en interne...

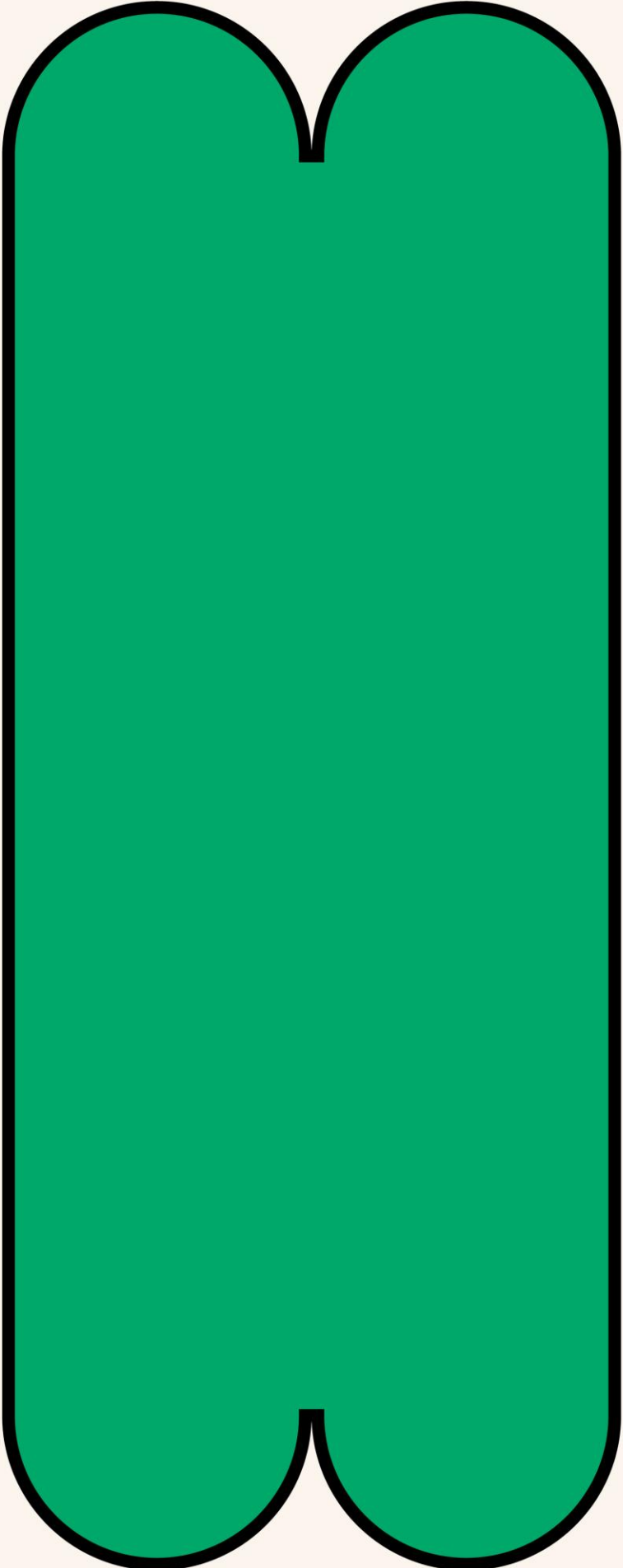
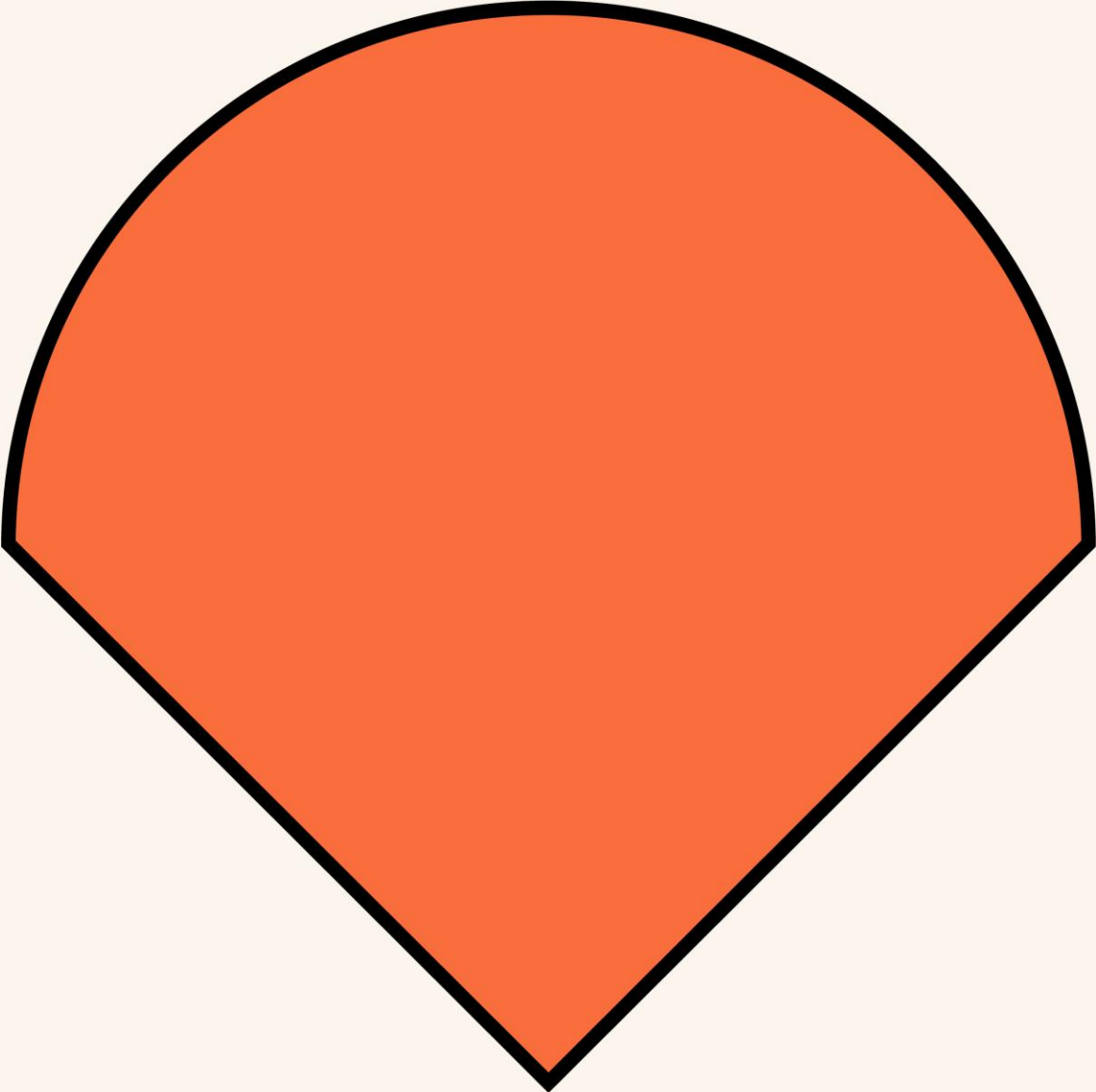
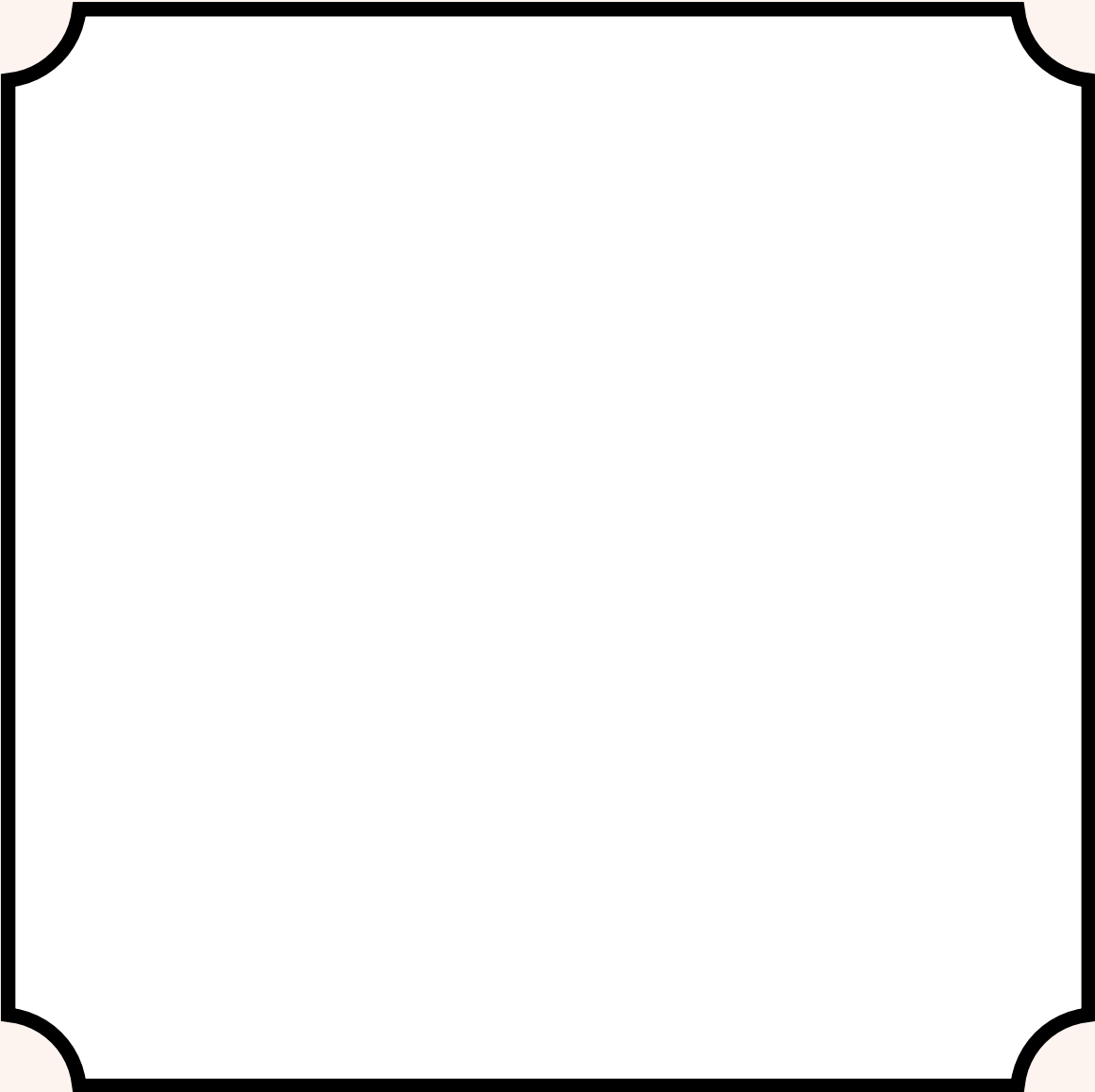
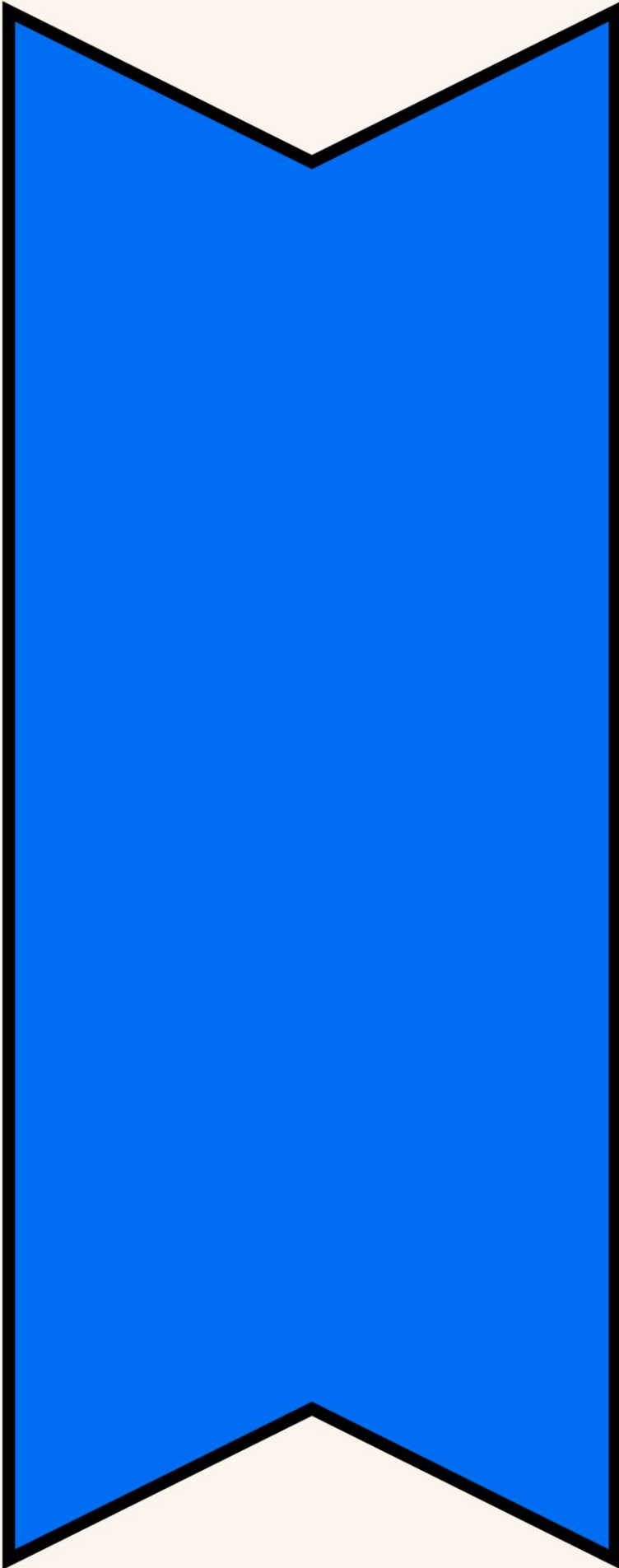


EXPLORE DEMAIN

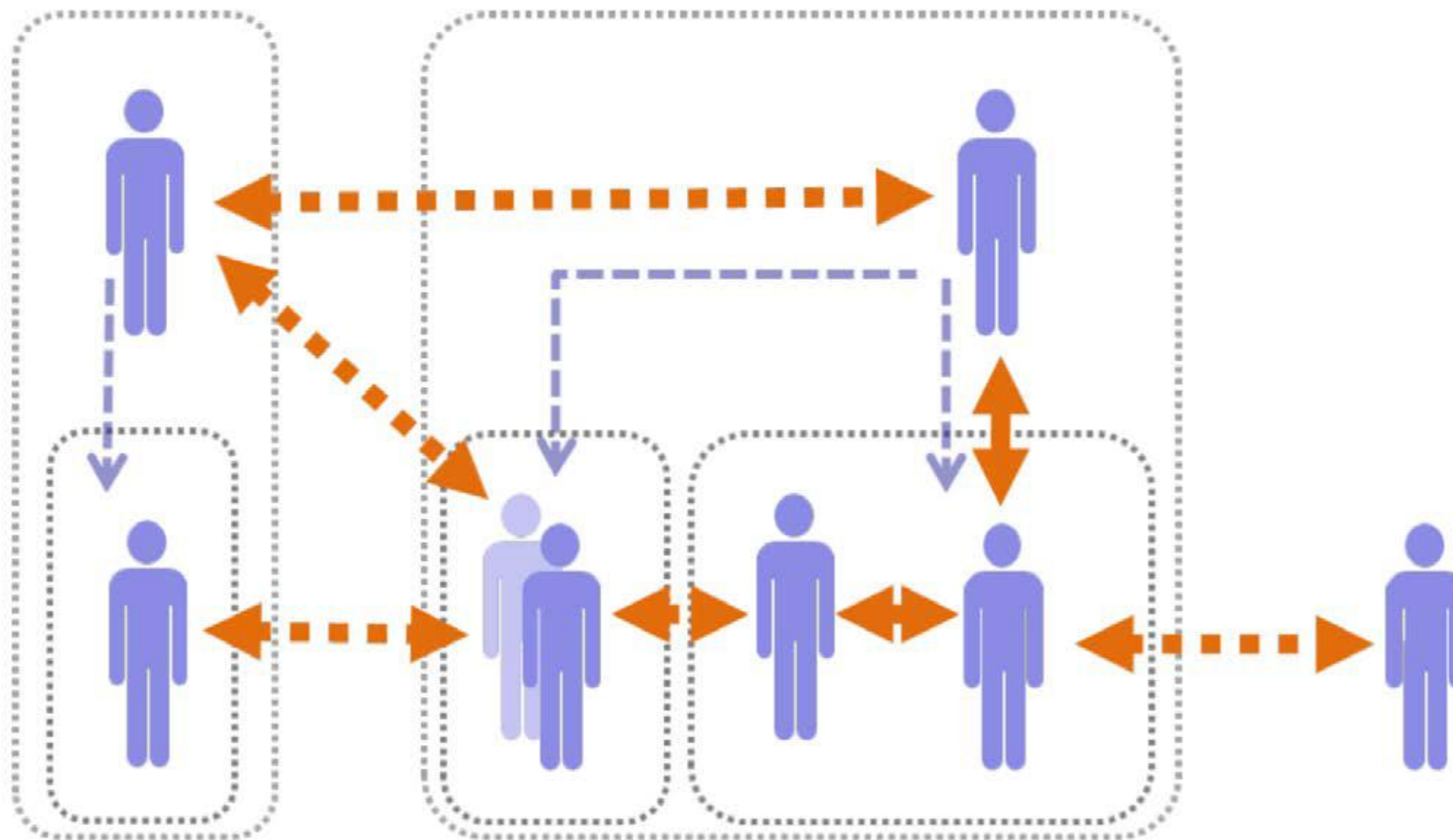


FESTIVAL

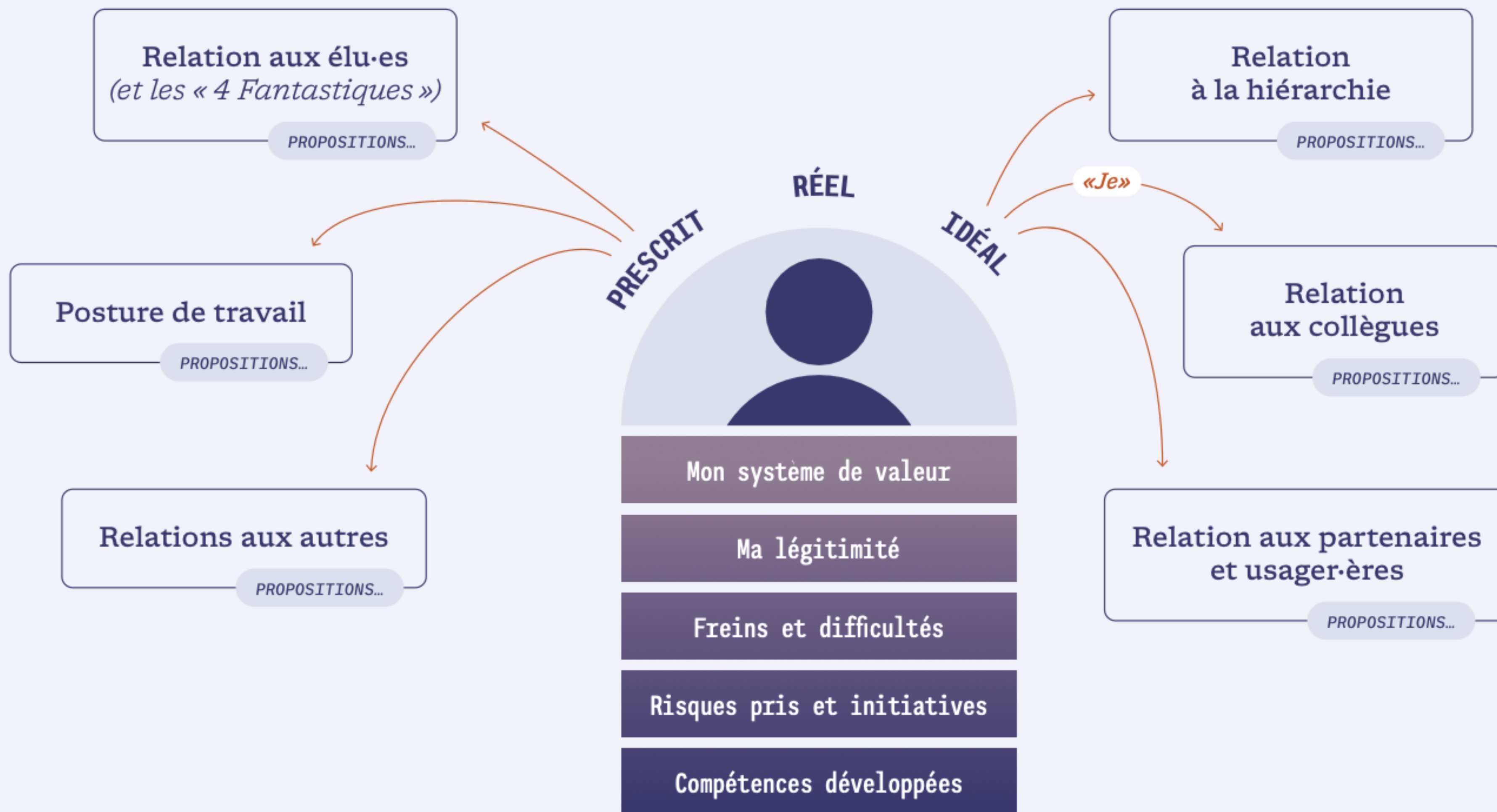
17-25 MAI



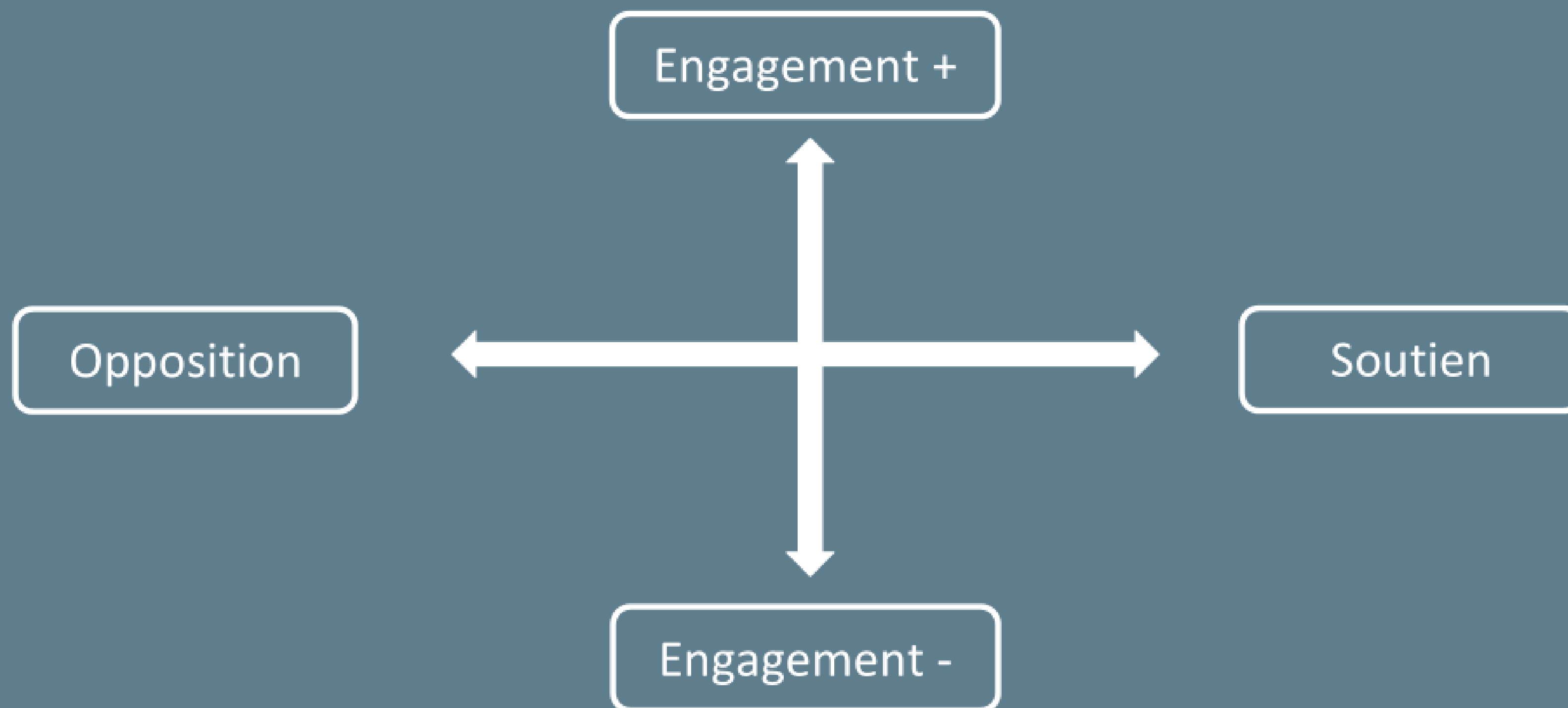
Des outils pratiques



Source ATEMIS



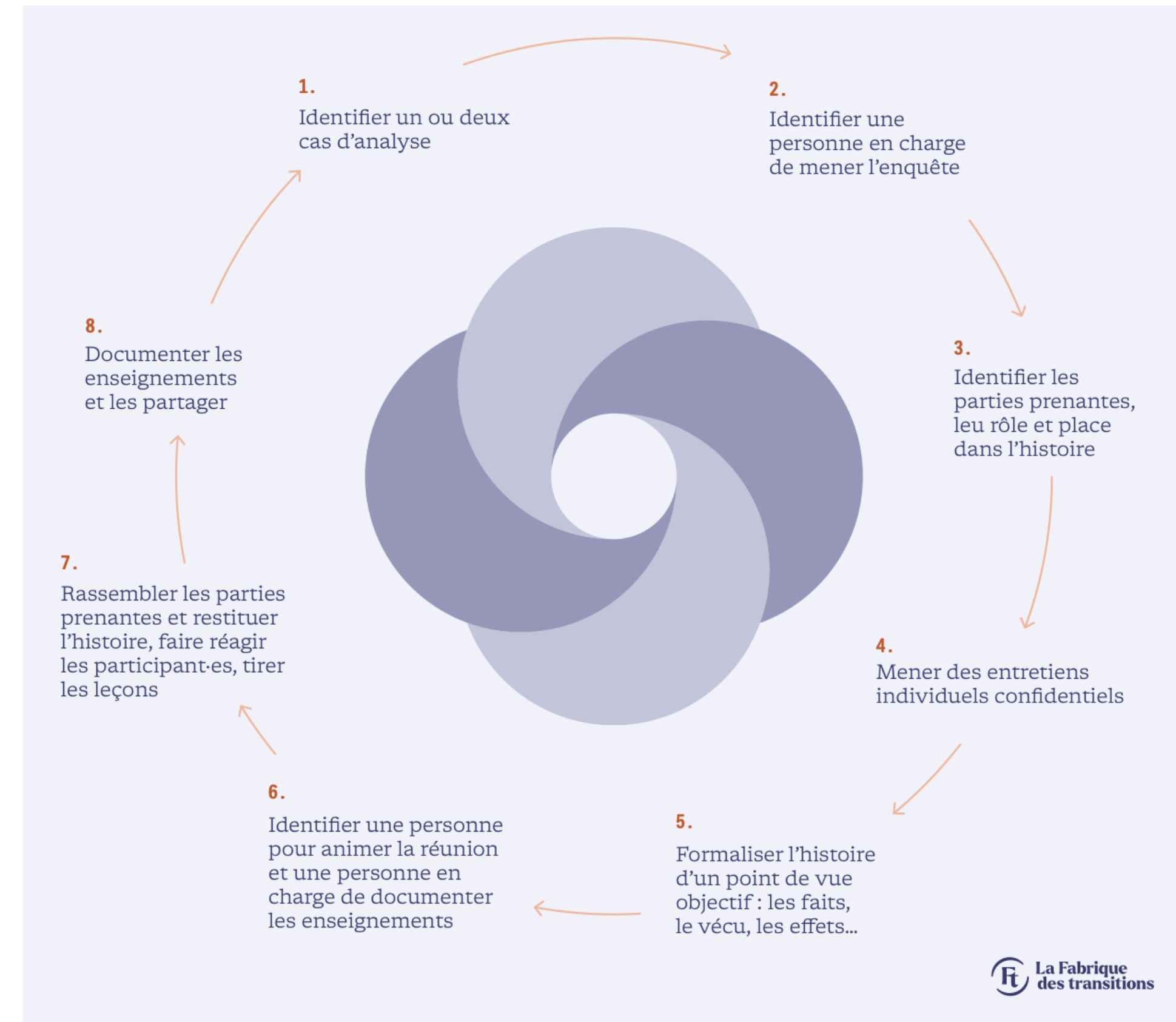
4. Quels sont les rôles et responsabilités des parties prenantes mobilisées pour la réalisation du projet ?

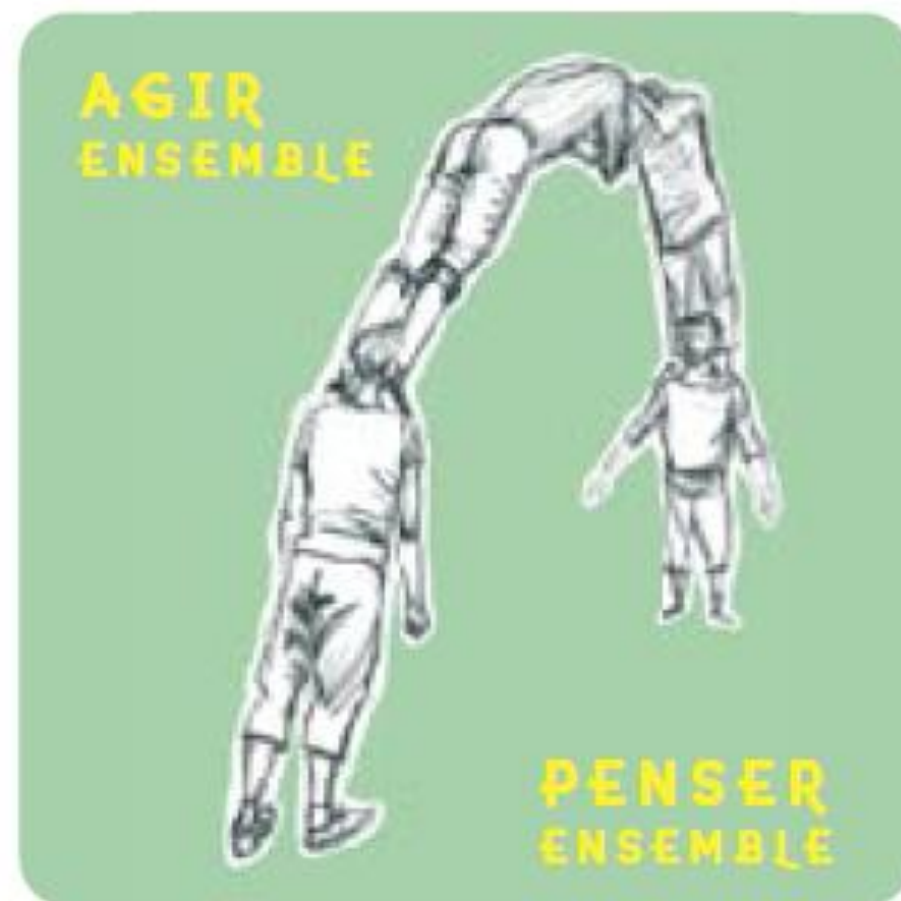


4. RACONTER LA COOPÉRATION

Un travail d'introspection et de prospection pour améliorer le pilotage des transitions

- *Créer des espaces réflexifs / délibératifs au sein des organisations*
- *Faire émerger des groupes de pairs fonctionnels et hiérarchiques pour soutenir la transversalité*
- *Accueillir et respecter le vécu et le rapport de chacun·e à l'histoire / au travail.*
- *Mettre les différends au travail.*
- *Prospecter sur les effets créés par la coopération*









Définir le schéma actantiel



: a une influence sur...



: chaîne des actions

0, 1...

: ordre des actions

Destinateur(s)

- C'est le personnage qui donne une mission ou une quête au sujet ;
- Le destinateur peut être un personnage, une chose, une force psychologique, une idée ou tout autre objet pouvant induire le sujet à réaliser une quête.

Adjuvant(s)

- Ils aident le sujet à accomplir sa quête ;
- Ce sont souvent les personnages secondaires, mais cela peut être un objet, etc. aidant le sujet.

Objet(s)

- C'est l'objet de la quête, la raison pour laquelle le sujet va réaliser différentes missions.
- L'objet peut être un objet réel ou d'abstrait (trésor, amour, etc.).

Quête(s)

- La quête a été confiée par le destinateur pour obtenir un objet/une récompense ;
- La quête regroupe toutes les actions qui auront lieu.

Sujet(s)

- Il s'agit du sujet qui doit accomplir la quête confiée par le destinateur ;
- En général, il s'agit du personnage principal de l'histoire.

Destinataire(s)

- Il s'agit des personnages qui obtiennent un bénéfice à la fin de la quête ;
- Ce ou ces personnages peuvent inclure le sujet, le destinataire et les adjuvants du conte comme des personnages extérieurs.

Opposant(s)

- Les opposants viennent nuire à la réalisation de la quête du sujet ;
- Il s'agit en général de personnages secondaires ou de freins physiques (un arbre tombé, etc.) à l'action.

0

3

1

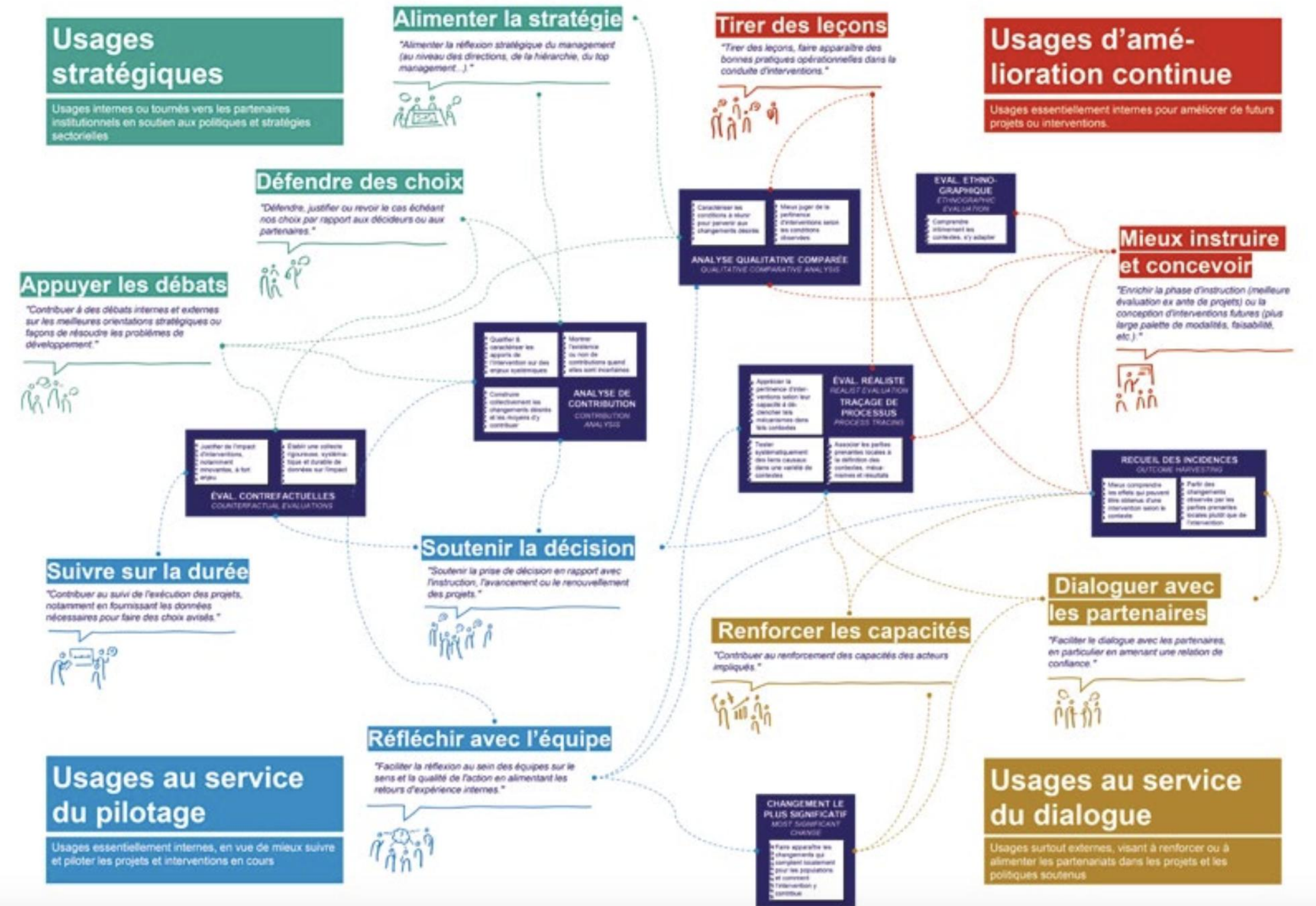
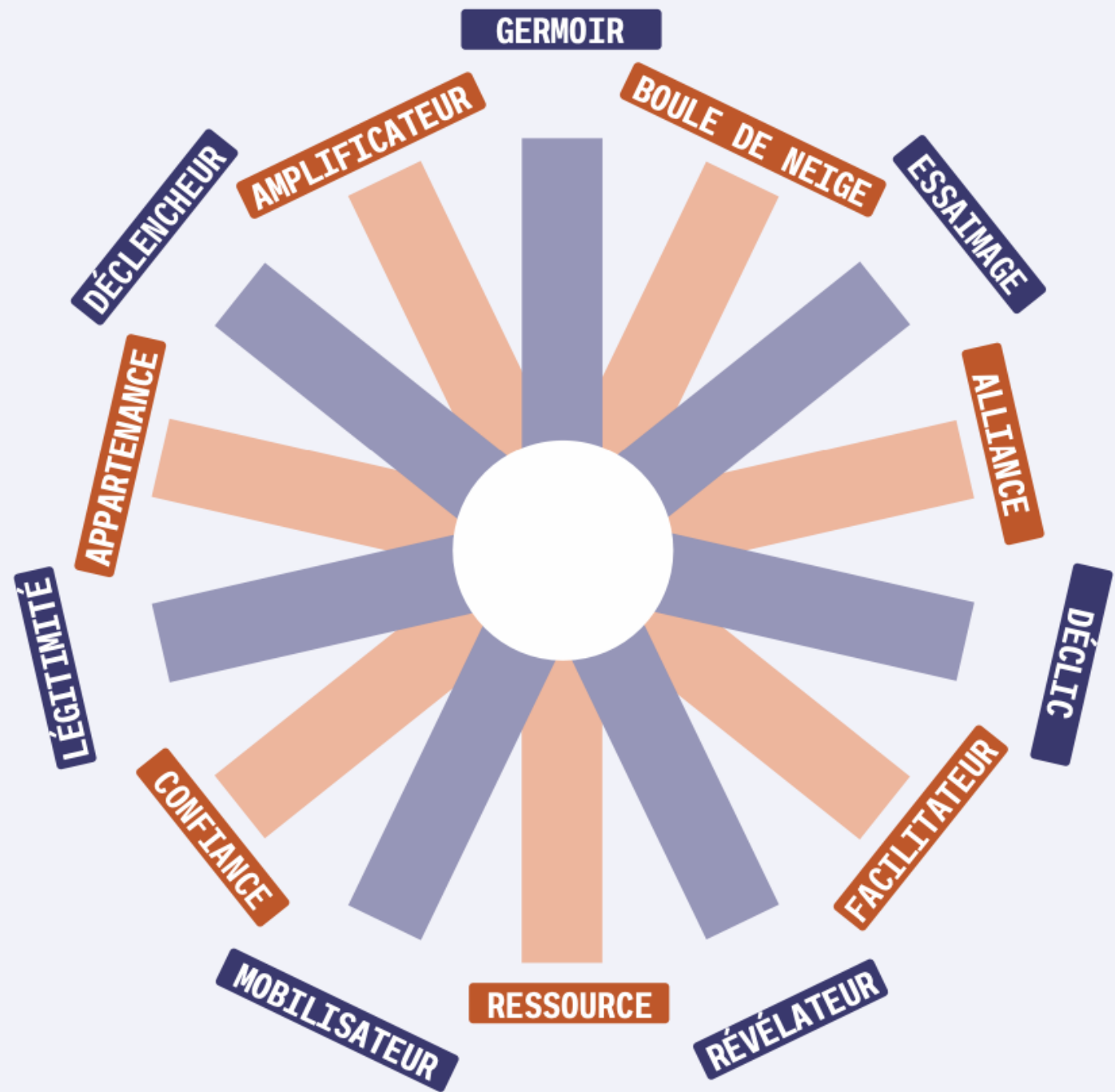
2

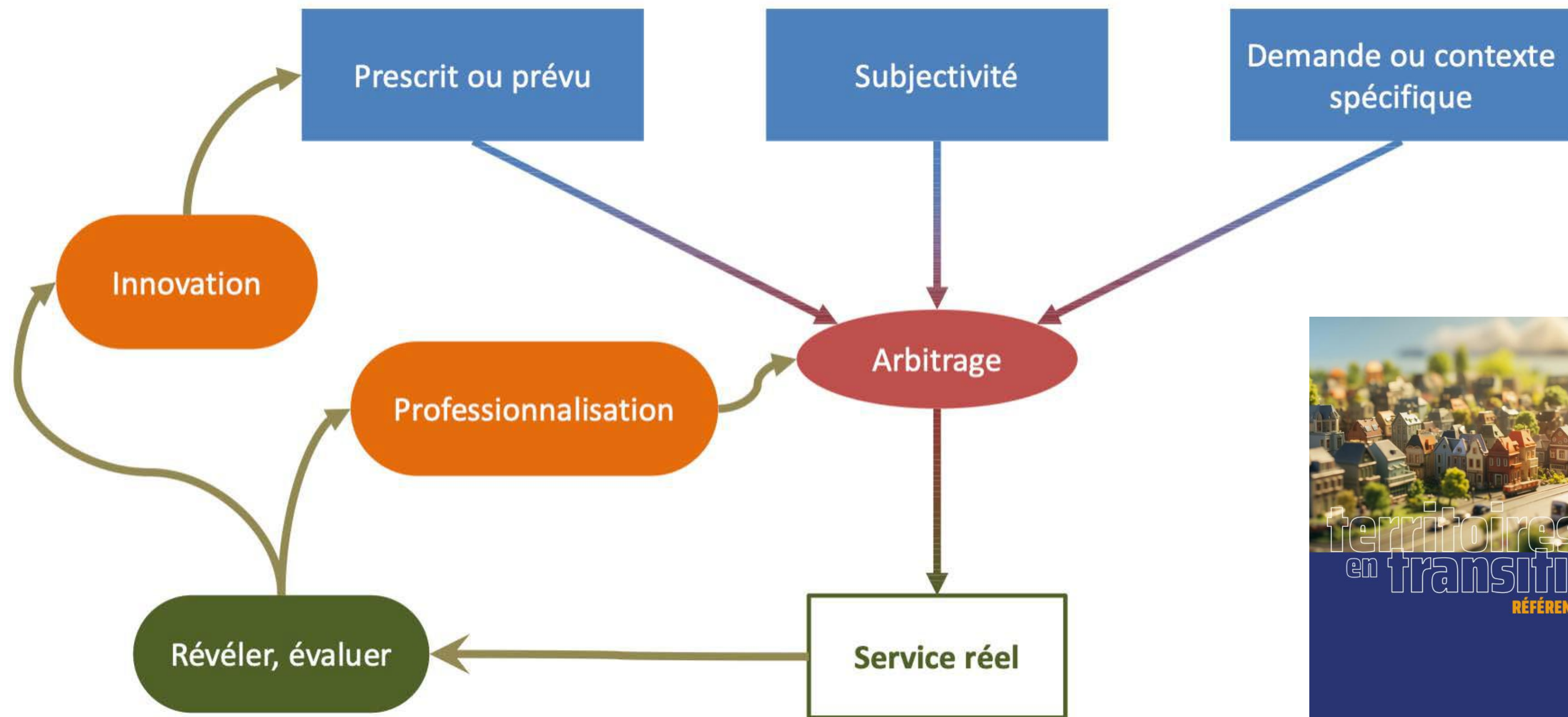
2 bis

2 bis

5. ÉVALUER / DELIBERER SUR LA VALEUR CRÉÉE

Identifier les effets utiles



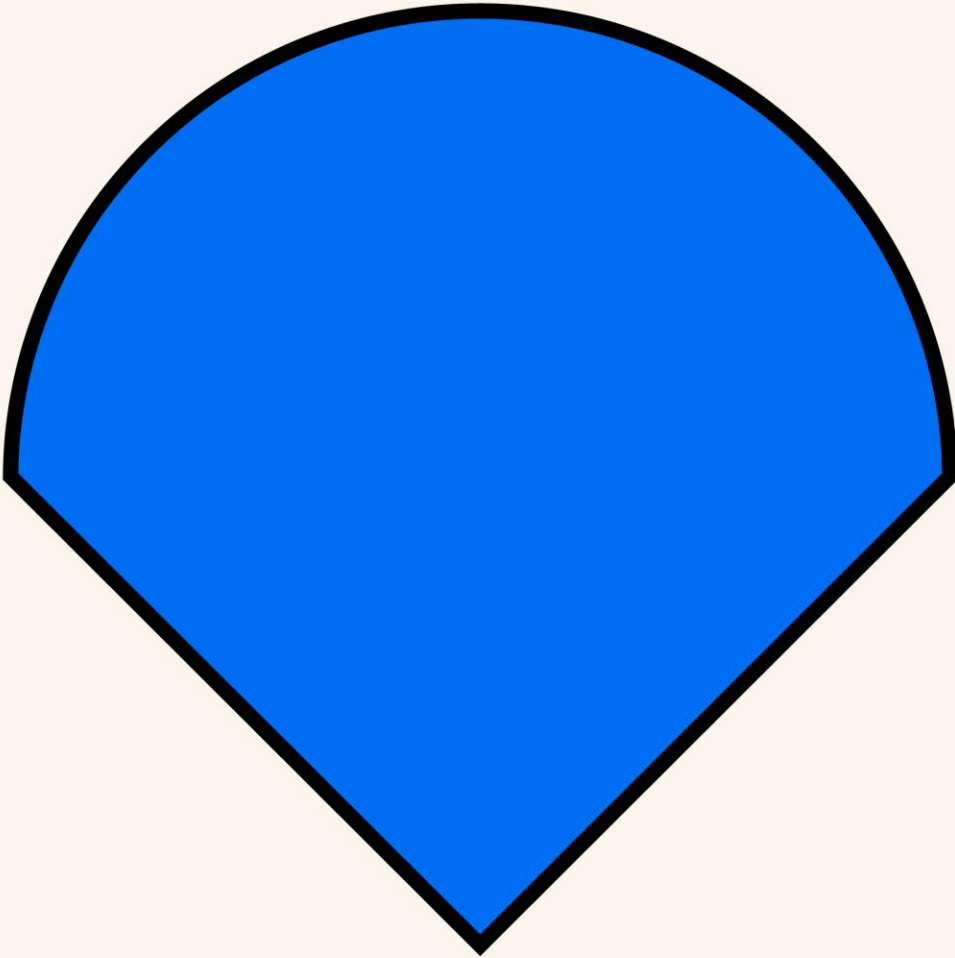
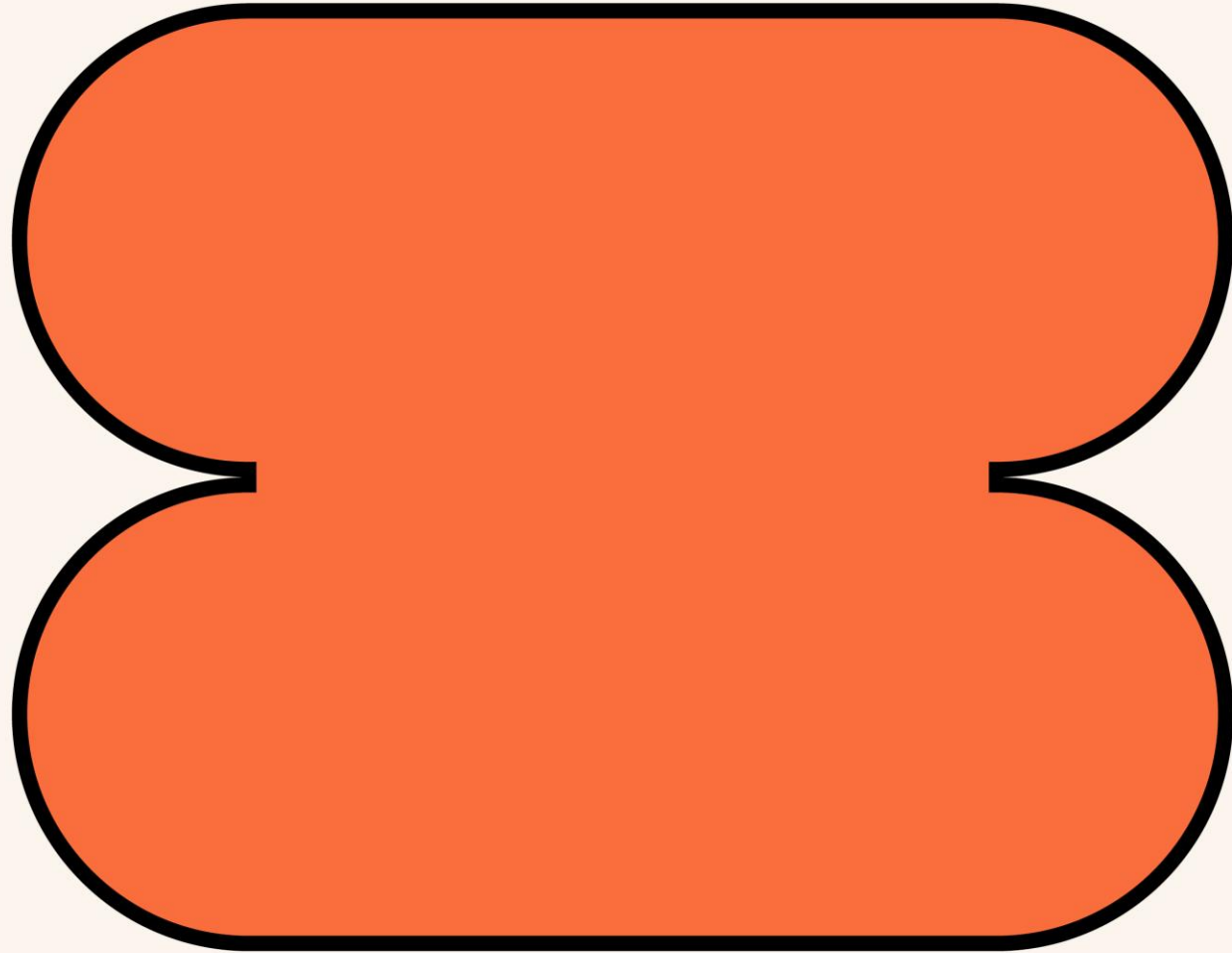


EXPLORE DEMAIN

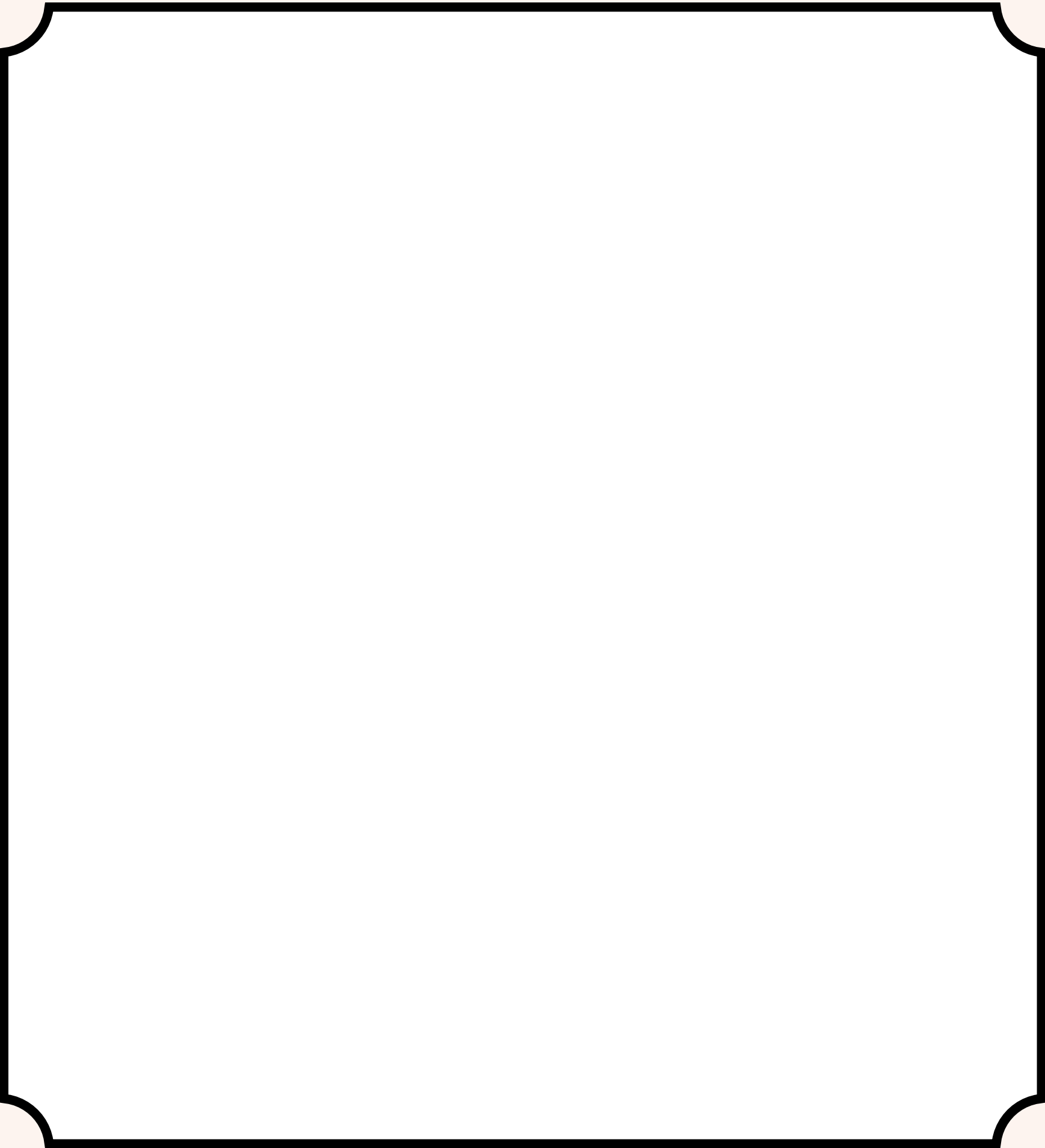


FESTIVAL

17-25 MAI



Des ressources



DES RESSOURCES CLÉS



Les 4 Fantastiques des territoires en transition.

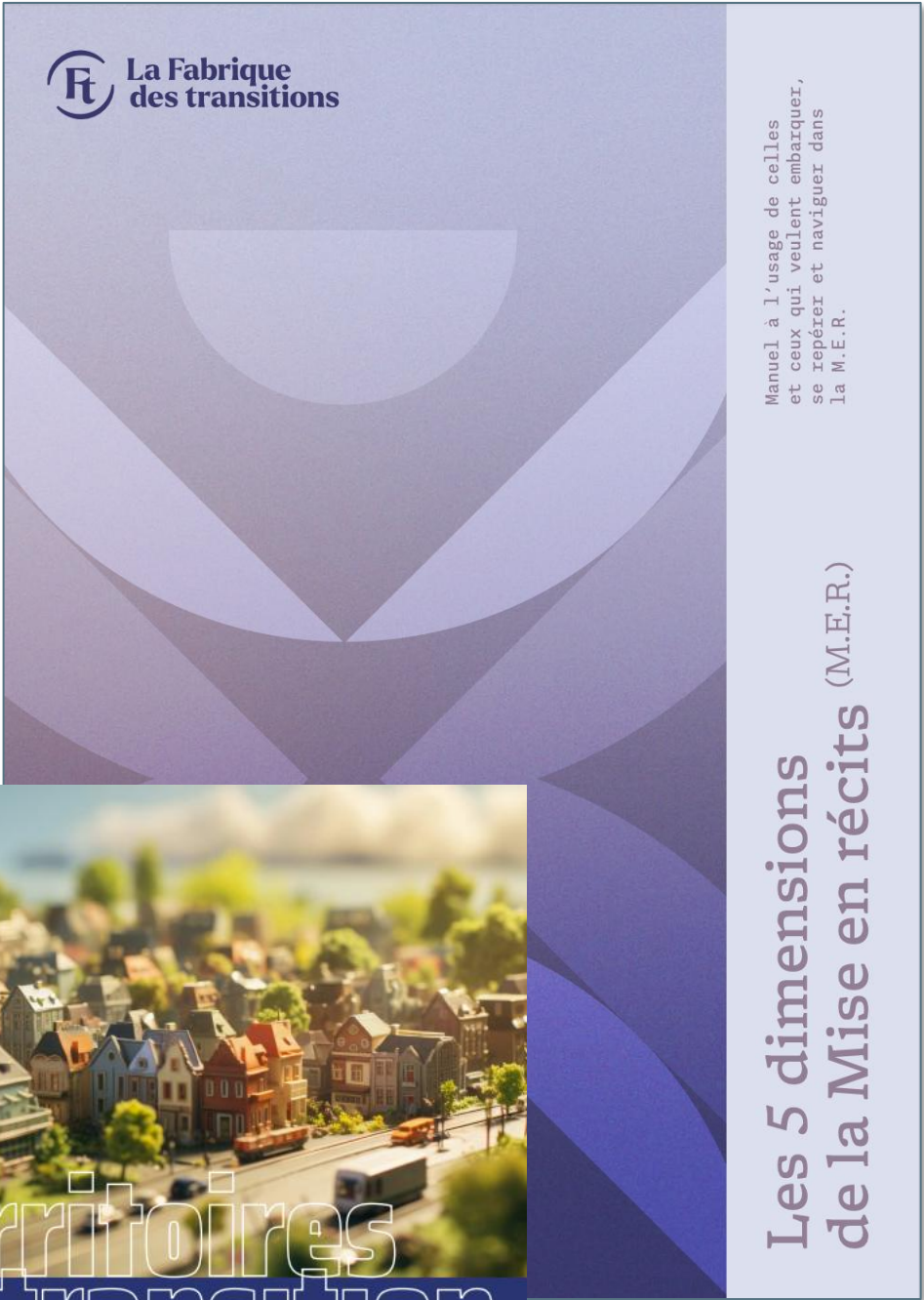
Quelles postures et quels enjeux pour gagner en (super)puissance d'agir dans les territoires ?

Une première synthèse co-rédigée avec les animateurs des groupes de pairs, à destination des futurs participants et animateurs.



Les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique.

Quatre principes directeurs repérés dans les territoires pionniers pour engager, coopérer, piloter et révéler la valeur des transitions.



Manuel à l'usage de celles et ceux qui veulent embarquer, se repérer et naviguer dans la M.E.R.

Les 5 dimensions de la Mise en récits (M.E.R.)

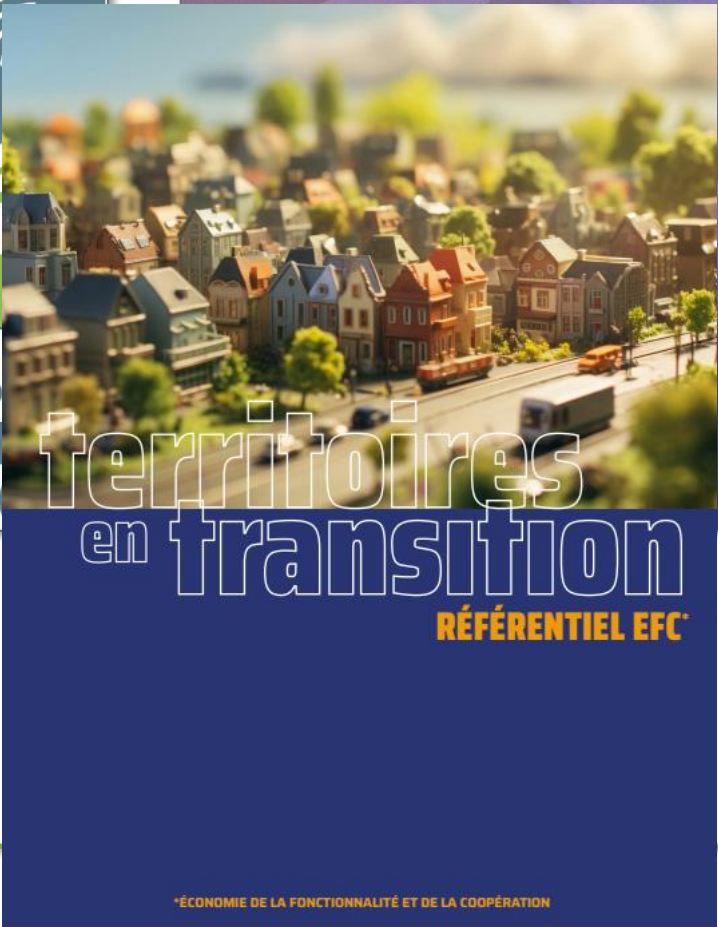


FAIRE DE LA COOPÉRATION UNE SOURCE DE DÉVELOPPEMENT

EN CHEMIN VERS LA MATURITÉ COOPÉRATIVE

La coopération est plus que jamais, dans tous les esprits et dans tous les domaines. Il faut désormais tout coconstruire : les territoires, la ville, la gouvernance, le projet... Ces injonctions à la coopération laissent accroître qu'il suffit de la décréter pour qu'elle existe, oubliant l'impact de nos apprentissages largement fondés sur la compétition et la concurrence. Pour autant, si la coopération suscite un tel intérêt, c'est parce qu'elle permet effectivement de relever des défis, tels que la prise en compte de l'altérité, de la complexité, et la question cruciale de l'émancipation des individus.

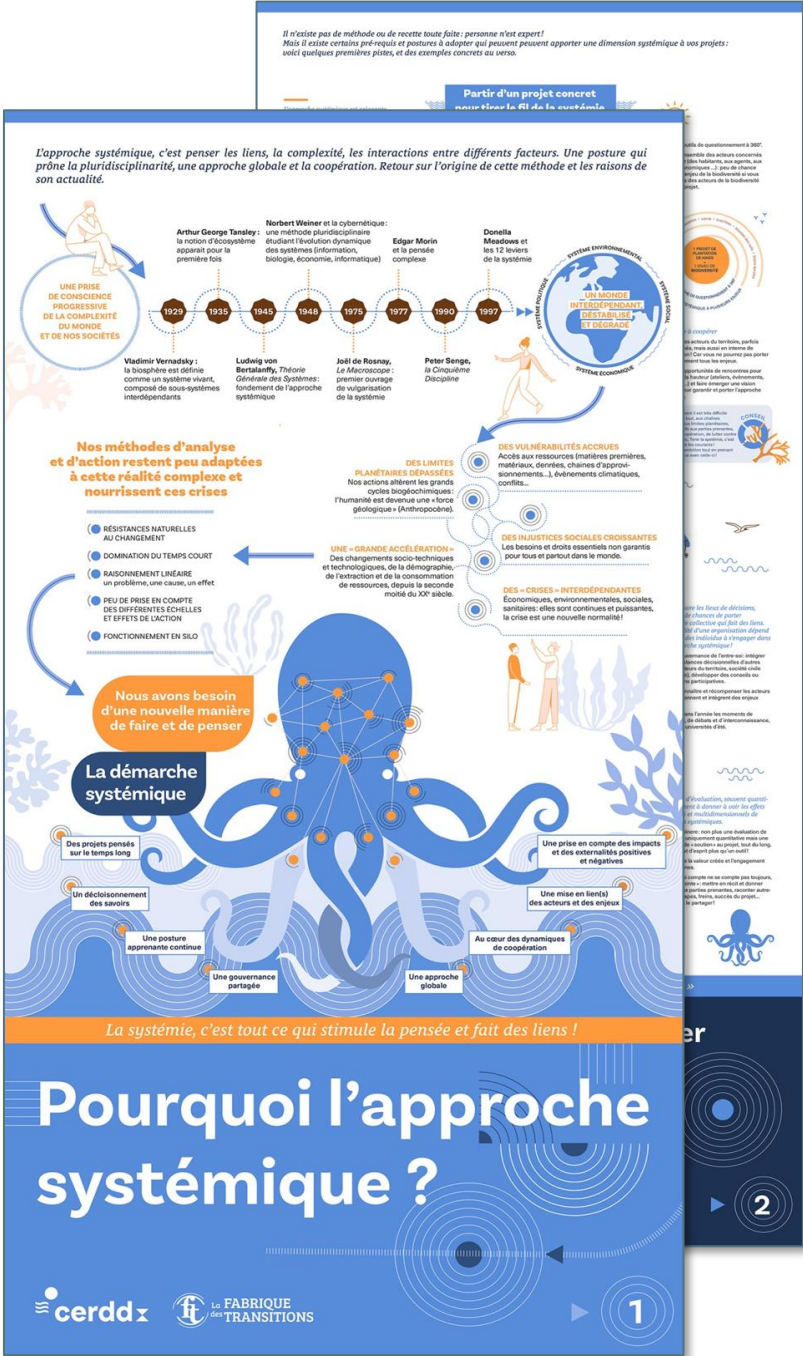
Alors, mettons-nous en chemin vers la maturité coopérative !



territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC

*ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION



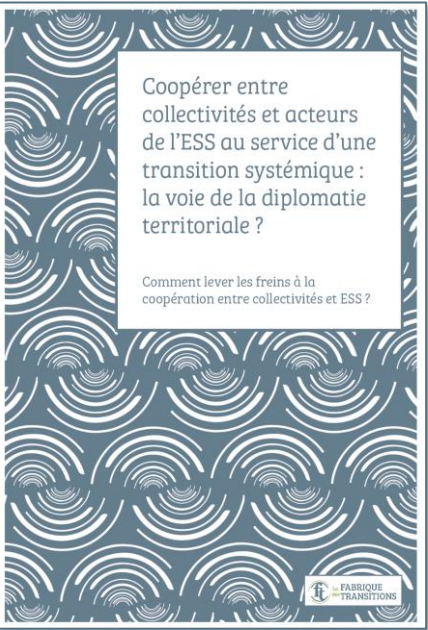
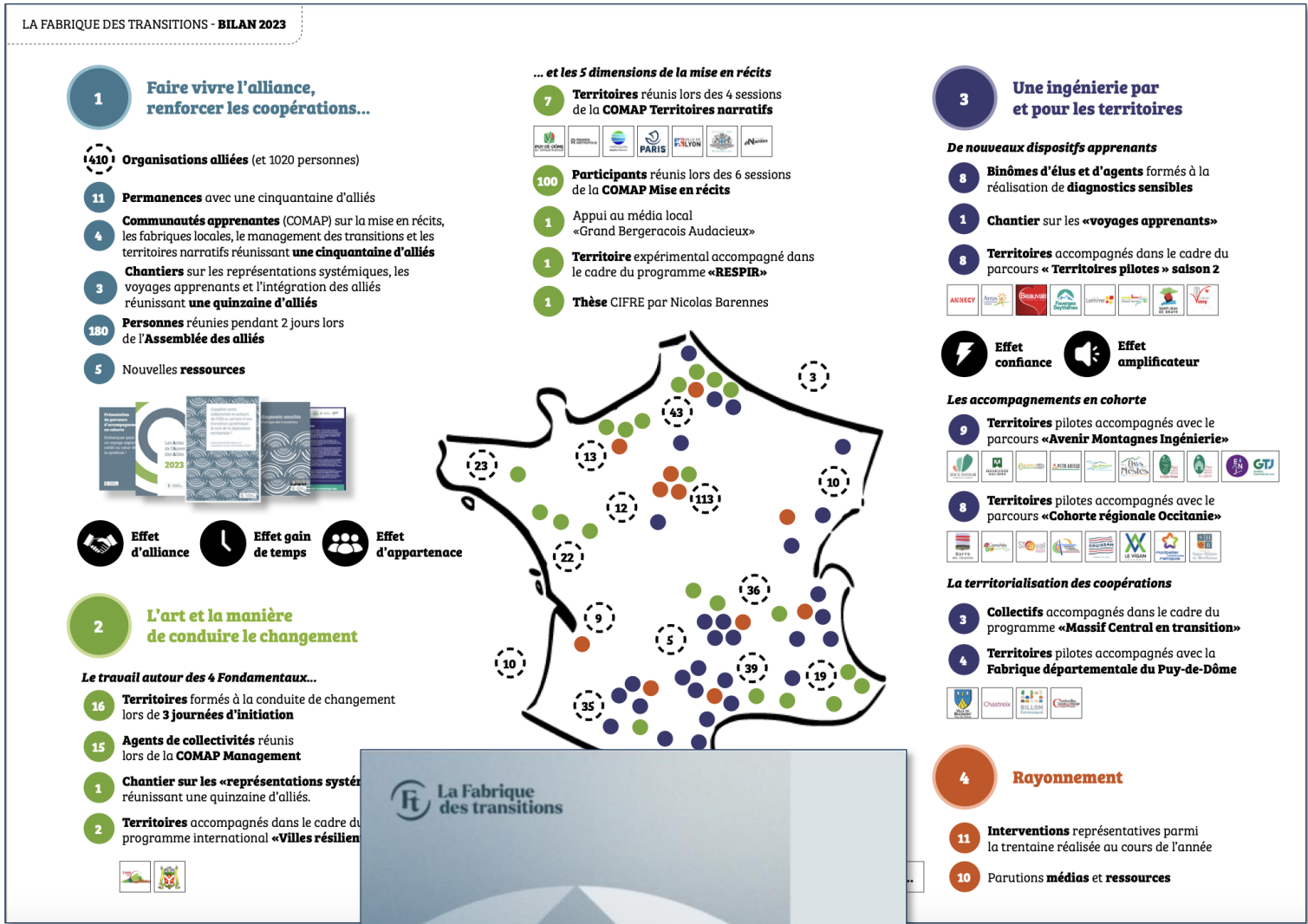
Pourquoi l'approche systémique ?

cerddx La Fabrique des transitions



AUTRES RESSOURCES

<https://fabriquedestransitions.net>

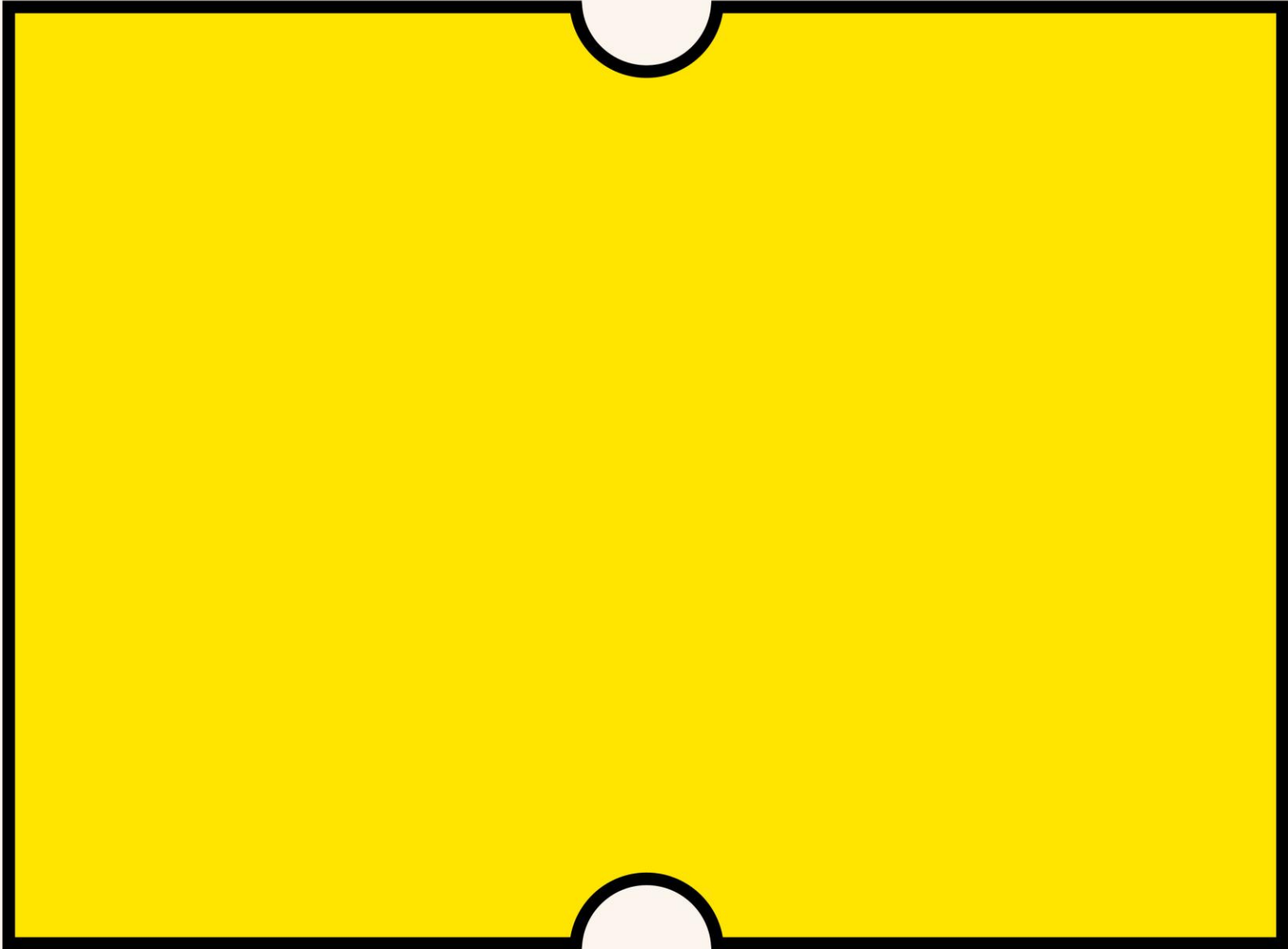


EXPLORE DEMAIN



FESTIVAL

17-25 MAI



MERCI DE VOTRE ATTENTION !