



# COOPÉRER POUR RÉUSSIR LES TRANSITIONS : UN PROJET DE POLITIQUE TERRITORIALE ?

## RÉSUMÉ

Face à l'urgence écologique et sociale, le changement de nos modes de vie sur les territoires demande une coopération généralisée entre acteurs publics, privés, associatifs... Pour autant, notre société valorise aujourd'hui davantage les logiques de compétition et de rapport de force que les qualités coopératives d'empathie et d'engagement. Quant aux collectifs, ils se constituent plus souvent sur le registre du « nous contre eux » que du « tous ensemble ».

Comment, alors, faire valoir que les êtres humains sont bien plus capables de coopération qu'on ne le croit et que ne le permettent les organisations et les institutions ? Comment identifier, pour mieux s'y appuyer, les composantes-clés des processus de coopération ? Quelle grille d'analyse proposer pour des situations de coopération ... afin de mieux les favoriser sur nos territoires ?

## FAIRE ÉVOLUER NOS MODES DE VIE : IL VA FALLOIR (APPRENDRE À) COOPÉRER

C'est désormais devenu commun de le dire, il va falloir « faire évoluer nos modes de vie » pour répondre aux enjeux écologiques dont les effets s'accroissent avec le temps qui passe.

Mais comment se caractérisent ces modes de vie et quels sont les leviers pour travailler nos façons de se déplacer, de manger, d'habiter et plus généralement de produire, consommer et interagir ?

Différents travaux<sup>1</sup> ont mis en évidence plusieurs dimensions interdépendantes: d'une part le territoire et ses infrastructures (montagne, fleuve, pistes cyclables, services publics...), les objets techniques (vélo électrique, smartphone, éolienne...), le cadre organisationnel (télétravail, covoiturage, commerce en ligne...) et institutionnel (PCAET, incitations fiscales, taxes...), et d'autre part l'ensemble des comportements et habitudes quotidiennes comprenant aussi les valeurs et les représentations.

L'évolution des modes de vie n'est donc pas uniquement une question de technique ou de comportements, elle repose sur l'interaction entre ces 6 dimensions. Or, aucun acteur public, privé ou associatif ne peut à lui seul agir sur l'ensemble de ces leviers pour porter les transformations systémiques nécessaires à ces transformations.

Les réponses à apporter doivent donc être collectives, il va falloir (apprendre à) coopérer, au sein de nos propres organisations, mais aussi entre organisations.

Mais que veut dire coopérer ?

Sans entrer dans un débat sémantique, certes intéressant, mais qui n'est pas l'enjeu ici, retenons qu'en première approche, la coopération vise à accomplir ensemble ce que l'on ne saurait faire seul<sup>2</sup>. Il s'agit d'être co-auteur d'une oeuvre commune.

<sup>1</sup> Flash TES n°3, « Il faut faire évoluer nos modes de vie ! Oui mais comment ? », janvier 2020

<sup>2</sup> Richard Sennett, Ensemble : pour une éthique de la coopération, Albin Michel, 2014



## LA COOPÉRATION TERRITORIALE : UN ENJEU MAJEUR

Prenons l'exemple des intercommunalités dont le champ de compétences est important, mais le lien à l'habitant est faible. La coopération entre communes et intercommunalités se présente alors comme un enjeu majeur.

Comment en effet, sans une forte volonté de « faire ensemble », porter un véritable projet politique quand, au lendemain des élections, chaque maire arrive avec son propre programme ?

C'est vrai également au sein même de la collectivité pour rendre possible une réelle transversalité des politiques publiques. C'est toujours vrai pour la coopération entre la collectivité et la société civile, qu'il s'agisse d'entreprises dans une zone d'activités, d'associations ou encore de collectifs agricoles.

## COOPÉRER : UN BESOIN D'EXPLICITER

L'appel à la coopération prend souvent la forme d'une injonction sans s'assurer des conditions préalables d'émergence de cette coopération et des apprentissages nécessaires.

Alors qu'elle est présente au fondement même du développement humain comme au cœur des solidarités professionnelles ou associatives, la coopération fait pourtant l'objet d'un impensé dans la vie sociale qui laisse souvent libre cours aux logiques de pouvoir et à la recherche d'une maximisation des intérêts.

Alors que la capacité des personnes à faire ensemble, parfois malgré les règles établies, contribue d'une façon essentielle à la réussite des projets, nous ne nous donnons cependant que rarement la possibilité d'y travailler et donc de progresser, faute de reconnaître explicitement cet enjeu collectif.

Comment alors aller plus loin ?

Une piste réside certainement dans les formes innovantes de production, de consommation et d'échanges qui émergent aujourd'hui sur les territoires, et qui précisément s'appuient souvent sur des interactions nouvelles entre milieux privés, publics et associatifs<sup>3</sup>.

Par exemple, en décembre 2019, le Conseil de développement d'Erdre & Gesvres a réuni 66 acteurs et porteurs de projets dans le cadre d'un « booster des initiatives ». C'est ainsi que 17 actions ont été discutées et proposées, sur des sujets aussi variés que l'accueil de réfugiés dans des projets vivriers, la création de collectifs sur les énergies citoyennes ou encore la création de tiers lieux... Ces actions sont autant de projets portés par des associations volontaires dédiées au bien commun avec une forte conscience des interdépendances entre les humains et la nature (ou plutôt les non-humains).

## TROIS COMPOSANTES CARACTÉRISENT LES SITUATIONS DE COOPÉRATION

Pour mieux comprendre ces expériences du « faire ensemble » et en dégager des invariants, les travaux du Programme partenarial transitions écologiques & sociétales (TES) ont interrogé différents projets collectifs en Pays de la Loire, portés par des collectifs d'agriculteurs, de chefs d'entreprises ou d'acteurs associatifs<sup>4</sup>.

En croisant ces expériences avec différentes sources académiques, trois composantes-clés des situations de coopération peuvent être distinguées : **l'intérêt, le sens et le dispositif**.

<sup>3</sup> Bruno Maresca, Anne Dujin, « La transition énergétique à l'épreuve du mode de vie », Flux, n°96, avril 2014, p.10-23.

<sup>4</sup> Bruno Maresca, « Mode de vie : de quoi parle-t-on ? Peut-on le transformer ? », La pensée écologique, n°1, oct. 2017.

## 1<sup>ÈRE</sup> COMPOSANTE

### CELLE DES INTÉRÊTS ET DE LA CONSTRUCTION, PAR LA NÉGOCIATION, D'UN COMPROMIS

C'est en partant d'abord sur un intérêt commun, avec une proposition ajustée, que les initiateurs parviennent à enclencher la dynamique collective. À ce stade, les valeurs sont plus ou moins partagées. Un chef d'entreprise témoigne ainsi à propos d'un projet collectif sur une zone d'activités : « Chez nous, cela a accroché dès le début car il y avait un sujet fédérateur. Sur d'autres sites, le premier projet sera différent ».

Un agriculteur, engagé de son côté dans un projet collectif de méthanisation souligne : « Il y a trois groupes dans la méthanisation, chacun avec des intérêts différents. Dans ce groupe là on a réussi à les expliciter ». L'histoire qui démarre alors, étonnante pour les protagonistes eux-mêmes, sera celle d'un savant mélange entre calcul « personnel » et générosité, volonté de tirer parti du projet collectif, plaisir à donner de soi et à faire ensemble<sup>5</sup>.

## 2<sup>ÈME</sup> COMPOSANTE

### CELLE DE LA CO-CONSTRUCTION D'UN SENS PARTAGÉ, D'UN COMMUN PERÇU PAR CHACUN COMME PLUS GRAND QUE SOI

C'est ce qui la différencie radicalement d'une expérience de coordination entre acteurs. La co-construction du sens partagé procède d'une dynamique relationnelle dans laquelle se tissent des liens de confiance. « À un moment on le fait pour le collectif car de toute façon on est ensemble, on vit ensemble, on est unis » nous dit un chef d'entreprise. Un agriculteur témoigne encore : « On est tous proches, on se connaît tous, mais on n'a jamais autant parlé de nos fermes que depuis qu'on a le collectif, jamais et de nos vies, de nos personnalités... Pour moi ça restera toujours une belle histoire humaine ». La qualité vécue des relations n'est plus ici un simple « supplément d'âme » mais un fondement quotidien de l'effort à produire pour s'engager mutuellement.

Au-delà des relations interpersonnelles, l'appartenance au collectif apporte à chacun un « sentiment d'exister ». Un acteur du projet d'Éoliennes en Pays de Vilaine raconte à ce sujet : « Un des moteurs était de se retrouver à plusieurs pour construire cette « autre chose ». Nous étions plein de bonne volonté, prêts à additionner nos différences, nos forces ». Un autre participant renchérit : « L'aventure humaine collective est caractérisée par le fait que le projet dépassait chacun individuellement. Le collectif a fait la force qui a permis au projet d'aboutir ».

## 3<sup>ÈME</sup> COMPOSANTE

### CELLE DES DISPOSITIFS QUI MET CONCRÈTEMENT EN PRÉSENCE LES ACTEURS, STRUCTURE LEURS RELATIONS ET FACILITE LA COORDINATION

Plusieurs cas de figures sont alors possibles.

La coopération peut, dans certains cas, émerger d'un intérêt partagé (projet) par les acteurs qui vont se l'approprier et imaginer des dispositifs qui vont progressivement le transformer dans une perspective d'innovation sociotechnique. Sur le site de la Chantrerie<sup>6</sup> par exemple, l'aventure collective démarre par un projet de chaufferie bois et de réseau de chaleur. Les dispositifs alors mis en œuvre et la qualité relationnelle cultivée à chaque occasion, a permis d'engager par la suite, sur une dizaine d'années, un « projet de territoire du faire ensemble » avec une charte et une impressionnante diversité de projets.

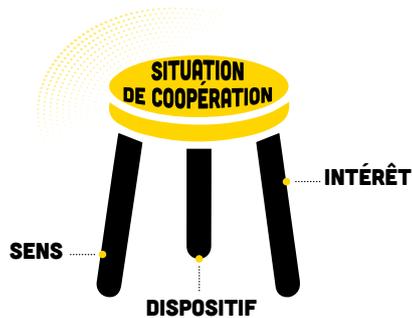
La dynamique coopérative peut aussi émaner d'initiatives locales et de relations interpersonnelles débouchant dans un deuxième temps sur une structuration, sur des dispositifs. C'est le cas de l'association Éoliennes en Pays de Vilaine, née de discussions entre amis. « Tout est parti d'une boutade. Les copains, les réseaux du Pays de Redon ont pris cette boutade et le projet était lancé. » Tout au long de leurs projets, les acteurs vont chercher à transformer le pilotage opérationnel de leur action et à étayer la dynamique collective par le biais de différents dispositifs ... avec la confiance comme carburant et comme produit de l'action.

<sup>5</sup> Norbert Alter, *Donner et prendre. La coopération en entreprise, La Découverte, coll. « textes à l'appui », 2009*  
<sup>6</sup> Programme TES, *La Chantrerie, un territoire du faire ensemble...ou l'histoire de dynamiques collectives pour un territoire en transition, 2017*





Mais ces dispositifs, sur lesquels les acteurs s'appuient pour agir ensemble, peuvent parfois se révéler être des coquilles vides. En l'absence de structuration et de pilotage du projet, c'est alors l'épuisement qui guette la dynamique collective.



Cette approche par ces 3 composantes est sans doute simplificatrice, mais elle permet d'aider à comprendre et à analyser, de manière pédagogique, une situation de coopération.

## COOPÉRER : UN PROCESSUS EN DYNAMIQUE

Cette analyse peut se poursuivre en dynamique pour rendre compte de la coopération en tant que processus évolutif et innovateur.

Au fil des étapes, les protagonistes vont chercher à modifier les cadres de leur action, revisiter les compromis toujours provisoires et approfondir leur perception du commun qu'ils partagent et qui les porte. La logique première de négociation entre les intérêts des uns et des autres se verra progressivement enrichie par la dynamique relationnelle qui produit de l'interconnaissance et de la confiance. La production d'un sens partagé poussera enfin les acteurs à réactualiser leur projet de départ en lui donnant une légitimité nouvelle.

En s'autorisant progressivement à assumer leurs différences, les acteurs recomposent et approfondissent le commun partagé. Le renforcement des liens (voir schéma précédent) fonde progressivement le socle véritable de l'expérience coopérative. La coopération se révèle alors être une source d'apprentissages individuels et collectifs.

La réussite du projet coopératif dépend d'une part de la qualité des relations entre les membres du collectif et d'autre part des cheminements individuels : qualité de la vie sociale et qualité des individualités. Partant de ce constat, un chemin d'apprentissage de la coopération s'ouvre à trois échelles différentes et à tenir ensemble en situation de projet.

**À l'échelle individuelle, le travail personnel de rencontre avec soi-même**, qui est aussi un travail de décentrement et de confrontation à l'altérité, permet de prendre progressivement de la distance par rapport aux logiques d'adaptation sociale et de rapports de force. La peur de l'autre devenant moins menaçante, des possibilités nouvelles de confiance, de lien et de responsabilité s'ouvrent au sein des collectifs.

**À l'échelle collective, l'apprentissage d'une réelle participation** peut favoriser la constitution de collectifs basés non pas sur un effacement des individus, transformés en exécutants ou en « choses » mais au contraire sollicitant, dans la co-construction, les singularités. La reconnaissance mutuelle à différents registres (affection, accès égal au droit, estime sociale) est ici une condition majeure pour que les personnes s'impliquent et coopèrent. Elle est plus globalement, une condition fondamentale de l'épanouissement individuel et d'une société plus juste<sup>7</sup>.

**La traduction politique de ces transformations personnelles et collectives renvoie à l'exigente « démocratisation de la démocratie »<sup>8</sup>.**

Cet approfondissement démocratique repose ici sur une confiance faite aux acteurs de la société civile pour s'engager dans des relations plus horizontales y compris avec les acteurs publics et développer des innovations à fort potentiel de démultiplication.

Et si la coopération et la qualité des liens entre nous devenaient une visée fondamentale du projet politique à inventer sur nos territoires ?

<sup>7</sup> Axel Honneth, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf, coll. « Passages », 1992.

<sup>8</sup> Bernard Lemoult (dir.), *Démocrasi !, Collège des transitions sociétales*, juin 2020 ; & Cynthia Fleury, *Une égalité des capacités pour revitaliser la démocratie*, L'humanité, 11 janvier 2016

### LE PROGRAMME TES, EN QUELQUES MOTS...

Le Programme partenarial d'action-recherche transitions écologiques & sociétales (TES) travaille de manière systémique à l'articulation des politiques publiques et des initiatives collectives de la société civile, pour favoriser les transitions au niveau territorial.

[www.college-transitions-societales.fr](http://www.college-transitions-societales.fr) • [college-ts@imt-atlantique.fr](mailto:college-ts@imt-atlantique.fr)

