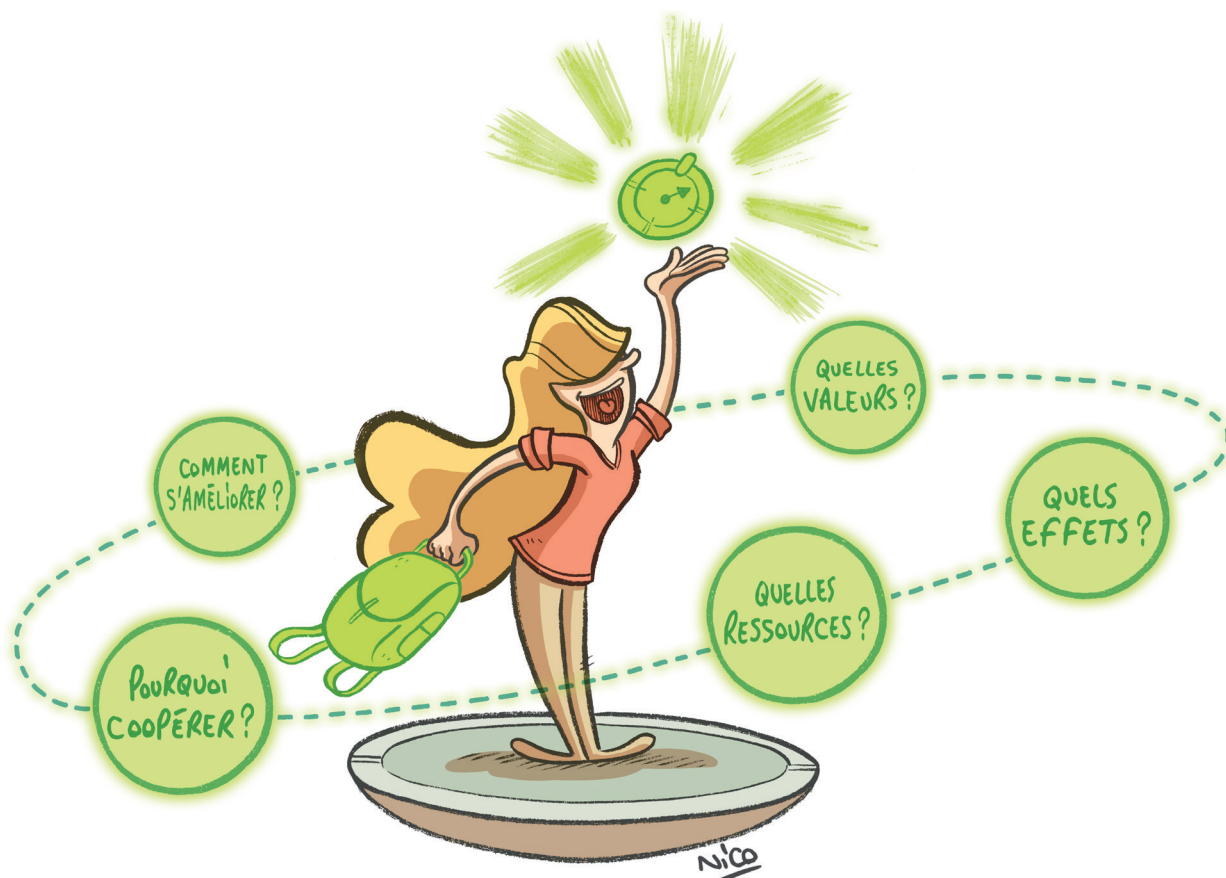


LES CINQ REPÈRES DE L'EFC : LA PAROLE AUX EXPERTS !

Se doter de nouveaux repères pour se projeter vers un développement économique durable du territoire : l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération suppose de voir la création de valeur sous un angle nouveau et de renoncer aux réflexes habituels selon lesquels "plus est forcément mieux".



Ainsi, il n'est plus possible de se contenter d'une gestion de projet classique. Cela demande de garder en tête des **repères spécifiques, qui sont comme les points cardinaux d'une boussole** guidant en permanence votre projet et votre façon de le manager. Cette boussole n'est pas un luxe, car il ne s'agit pas ici :

- de coordination simple mais bien de coopération,
- de mesures d'impacts mais de prise en compte des externalités,
- d'accroissement des stocks mais de valorisation des ressources immatérielles,

- d'évaluation à posteriori mais de flexibilité.

Autant d'éléments au service d'une création de valeur soutenable au bénéfice des habitant.es !

Ces repères ont fait l'objet de cinq vidéos pédagogiques. Dans chacune, un.e intervenant.e clé de l'écosystème régional vous expose sa vision simple et concrète de ces grands piliers de l'EFC.

Retrouvez dans ce recueil les retranscriptions écrites de leurs interviews ainsi que quelques ressources complémentaires pour approfondir.

APPORT DE
CONNAISSANCES

ARGUMENTAIRE

INTERVIEW
TÉMOIGNAGE

5 vidéos pédagogiques à retrouver sur transitions-economiques.org rubrique "Je m'oriente".

“Aujourd’hui la communauté scientifique est unanime et nous alerte régulièrement sur les enjeux du changement climatique, les médias évoquent ces problématiques quotidiennement, les jeunes se mobilisent en nombre sur le sujet, des personnes quittent leur travail car celui-ci n’a plus de sens pour eux... Alors pourquoi les choses ont-elles tant de mal à changer ? Et pourquoi ne parvenons-nous pas à engager un changement de modèle pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux de notre temps ?

REDÉFINIR LA NOTION DE "VALEUR"

La principale difficulté réside dans le fait que notre modèle économique actuel ne permette pas de faire converger intérêt économique, social et environnemental. Le développement économique se fait souvent au détriment des enjeux sociaux et environnementaux et lorsque que l’on investit pour mieux les prendre en compte, on a la sensation que “ça coûte”, que “ça ne vaut pas”, et qu’au final cela nuit au développement économique.

En d’autres termes, ce n’est pas parce que des acteurs économiques privés ou publics créent des effets utiles sur

l’environnement ou réduisent les inégalités sociales, ce qu’on appelle la valeur d’usage, qu’ils vont en bénéficier économiquement et capter la valeur monétaire qui en découle.

Nous ne pourrions donc réellement faire converger intérêts économiques, sociaux et environnementaux que si nous questionnons ensemble ce qui a vraiment de la valeur sur les territoires et la manière dont nous la produisons.

Pour se faire, le premier enjeu à traiter est de placer au cœur de la stra-

tégie de développement des acteurs publics et privés **la notion d’utilité plutôt que la notion de quantité** en cherchant en particulier à découpler la relation entre croissance économique et consommation de matière première.

L’autre enjeu crucial de cette transformation est de garder en tête qu’il n’y a que le travail qui crée de la valeur. De ce fait, redéfinir la valeur, c’est mécaniquement s’intéresser et **repenser le travail et son mode d’organisation.**



UN EXEMPLE POUR ILLUSTRER

Dans l’économie de la fonctionnalité et de la coopération, la valeur économique que crée un.e producteur.rice agricole ne se mesure plus uniquement en fonction du nombre de produits qu’il vend sur un marché. La qualité nutritionnelle de ces produits, leurs variétés, la prise en compte de la biodiversité, de l’impact environnemental et des enjeux de santé sont autant de critères qui vont redéfinir ce qui a de la valeur et la manière dont on la produit. Ainsi, le travail de ce.tte producteur.rice ne consiste plus à vendre un maximum de produits mais de proposer un service global prenant en compte ces enjeux qui vont intéresser des consommateurs, le territoire, des mutuelles ou la sécurité sociale pour les enjeux de santé,

l’agence de l’environnement pour les enjeux de biodiversité, etc... Tous ces acteurs sont des bénéficiaires directs ou indirects de ce service et peuvent alors financer une partie de la solution voir même contribuer à optimiser les effets utiles.

De ce fait, le financement de ce nouveau modèle économique ne repose plus uniquement sur le consommateur mais sur plusieurs acteurs, mixant ainsi différentes sources de revenus. C’est ainsi que l’on parvient à rendre accessible des services de meilleure qualité tout en apportant une rentabilité raisonnable au.à la producteur.rice.

Ce type de raisonnement s’applique également pour des structures publiques ou des entreprises de services.

Par exemple, un.e architecte ne se développe plus en essayant de construire le plus possible mais en prenant en compte des enjeux d’habiter, comme la performance énergétique, le lien social, la limitation des déchets du bâtiment, la qualité de l’air...

On voit bien au travers de ces exemples que le travail de ces acteurs se trouve radicalement transformé et qu’ils ne peuvent pas prendre en charge ces effets utiles de manière isolée. **Ils doivent de ce fait créer des espaces de coopération avec d’autres parties prenantes intéressées par ces effets utiles pour discuter de la manière de les prendre en charge et de les valoriser !**



VOIR LA VIDÉO

<https://youtu.be/libjJS2SVcl>

Prendre en compte l'ensemble des effets générés par votre projet est nécessaire pour l'ancrer dans un développement réellement durable et avoir un impact positif sur le territoire. Dans une gestion de projet classique, on s'intéresse généralement à ce qu'il se passe dans le périmètre propre du projet. En réalité, il y a toujours des effets qui sortent du cadre et qui impactent d'autres acteurs, des effets qui sont là mais qui passent sous les radars car on ne s'en préoccupe pas... Pour innover et faire du développement durable "en vrai", il faut prendre un peu de hauteur, changer de paire de lunettes, pour repérer ces effets et surtout en faire quelque chose !

DE QUELLE NATURE SONT CES EFFETS ?

Ils sont **non intentionnels, involontaires, indirects**, on les appelle aussi des **externalités**. Ce sont des effets que vous allez générer sur d'autres acteurs, sans que ce soit votre objectif initial. Ils peuvent être **d'ordre social ou environnemental** et peuvent être **positifs ou négatifs**.

Par exemple : vous décidez de mettre en place dans votre commune la gratuité des transports en commun pour réduire les embouteillages. Quels sont les effets invisibles de ce projet ? Qui a intérêt (ou pas) à ce qu'il se réalise ? Par

exemple, il peut exister un effet positif pour les entreprises implantées dans le périmètre, leur facilitant la mobilité de leurs collaborateurs. Ou encore pour les commerçants qui pourront bénéficier d'une affluence peut-être plus importante. Ce n'était pas votre but à la base de créer ça, mais ces effets indirects sont là et ça a de la valeur ! Ils représentent des champs d'action nouveaux pour les territoires et les entreprises ; et tout l'enjeu est de chercher à les intégrer dans votre projet.



QUE FAIRE DES EFFETS REPÉRÉS ?

Chaque effet est forcément rattaché à un acteur, une personne ou une organisation ! Une fois que vous avez identifié un effet, il s'agit d'engager la relation avec l'acteur impacté, d'en discuter collectivement et de se mettre d'accord sur ce qu'on en fait.

Si l'effet est positif, il faut travailler ensemble pour l'amplifier, le développer davantage, intensifier la valeur et le bénéfice pour le territoire.

Si l'effet est négatif, il faudra alors le prendre en charge, essayer au maximum de le réduire. Dans tous les cas, il s'agit d'intégrer ces effets, pour apporter une réponse plus pertinente et augmenter la valeur produite.

Et ça marche aussi pour les entreprises : par exemple, dans son modèle économique industriel, un imprimeur des

Hauts-de-France s'est rendu compte qu'il générerait chez ses clients une grande quantité de déchets car son modèle incitait à imprimer toujours plus : c'est donc un effet négatif, subi par ses clients, et mauvais pour l'environnement. Ce n'était pourtant pas son intention.

En travaillant sur cet effet négatif avec ses clients, ses fournisseurs et ses collaborateurs, il est passé d'un modèle de l'imprimerie basé sur les volumes à une offre fondée sur le juste besoin et où chacun a intérêt à imprimer le moins possible !

On voit donc que l'intégration des externalités est une source majeure d'innovations.



RESSOURCE COMPLÉMENTAIRE

CENTRE RESSOURCES
PÉDAGOGIQUES EUROPÉEN
DE L'EFC

Vidéo sur les externalités
par le CREPE EFC :
<https://vimeo.com/175828619>

EN BREF

PRENDRE EN COMPTE
LES EFFETS DES PROJETS

Augmenter la valeur réellement produite par le projet



Identifier de nouveaux acteurs à mobiliser et engager des coopérations gagnantes-gagnantes



Faire converger les intérêts de tous

UN EXEMPLE
POUR ILLUSTRER

Témoignage de Julien Da Costa de l'imprimerie Flex'ink :
<https://youtu.be/Al6AizR-QKc>

“ Dans leurs activités de production, les acteurs mobilisent au-delà des ressources matérielles (ici les tabourets, lampes et caméra), des ressources que l'on qualifie d'immatérielles. Ces ressources ce sont, par exemple, la confiance existante entre le CERDD et moi pour réaliser cette vidéo, les compétences du caméraman, la pertinence du dispositif technique et de l'organisation du travail de préparation. Cependant, toutes les organisations ne se préoccupent pas beaucoup du développement de ces ressources, comme s'il n'était que fortuit.

Dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, **l'un des enjeux est de placer la dynamique de ces ressources immatérielles au cœur de la stratégie des organisations.** Cela passe par la mise en place de dispositifs dédiés à leur développement (retour d'expérience, évaluation, et professionnalisation).



CARACTÉRISTIQUES DES RESSOURCES IMMATÉRIELLES

Si l'on s'intéresse tant à la dynamique des ressources c'est qu'elles ont des caractéristiques permettant de **décorrélérer la création de valeurs et le volume de matières mobilisé.**

Tout d'abord elles sont **incommensurables et intangibles**, on ne peut pas compter la confiance, pas plus qu'on ne peut la toucher néanmoins, ces ressources peuvent s'évaluer.

Ces ressources **ne cessent d'évoluer, de se transformer**, elles ne sont pas figées. Enfin, ces ressources ont **la possibilité de se développer** en fonction de la manière dont elles sont mobilisées.

Ces ressources sont également incarnées, elles sont portées, activées par des personnes et elles ne se révèlent que dans l'activité

Ces ressources étant incarnées, **leur développement est une création de valeur**, en lien avec les enjeux de santé au travail des personnes impliquées, de leur émancipation.

Par ailleurs, ces ressources n'étant pas vouées à l'épuisement cela permet de se libérer de la trajectoire qui veut que tout développement économique passe par l'épuisement des ressources.



LES RESSOURCES IMMATÉRIELLES D'UN TERRITOIRE

La dynamique de ces ressources changent aussi la manière de penser le territoire et le rôle des acteurs territoriaux car elles ne sont pas exclusives. Leur partage à un moment donné ne prive pas le titulaire de leur présence et de la capacité à les remobiliser plus tard, bien au contraire. Elles peuvent même se développer grâce à ces échanges entre acteurs.

Ces ressources au sein d'un territoire constituent quelque chose de l'ordre d'un **“patrimoine immatériel territorial”** mobilisable par les acteurs locaux. **Le repérage, l'accessibilité, la mobilisation et la dynamique de ce patrimoine particulier s'avère l'un des enjeux majeurs du développement économique territorial de demain.**



4 GRANDS REGISTRES DE RESSOURCES IMMATÉRIELLES

- Confiance
- Compétences
- Pertinence de l'organisation
- Santé et bien-être dans le travail

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

CENTRE RESSOURCES PÉDAGOGIQUES EUROPÉEN DE L'EFC

- Vidéo sur les Ressources Immatérielles par le CREPE EFC : <https://vimeo.com/175561035>

- Site dédié aux RI (outils pédagogiques et méthodologiques) : <https://www.cap-immateriel.fr>

VOIR LA VIDÉO

https://youtu.be/ITyeX_4Wp7I

“ Dans les démarches et les projets territoriaux visant des objectifs de développement durable comme, par exemple, un projet sur l'alimentation, une action de mobilité plus économe en ressources, la coopération nous apparaît à la fois comme un enjeu central et comme un mode de faire souhaitable.

POURQUOI COOPÉRER ?

Il y a un intérêt à travailler en coopération, tant à l'interne d'une organisation qu'avec les acteurs du territoire. Il s'agit de mener des projets et des actions **dont la valeur et l'utilité territoriale vont être augmentées**.

La notion de coopération ne se confond pas avec celle de **coordination** qui vise l'organisation, la répartition des tâches de chacun.e, ces tâches étant coordonnées par un pilote. Avec la coopération, il s'agit plutôt de **s'appuyer sur les enjeux et contraintes de chacun.e dans les arbitrages à venir**, en modifiant si

nécessaire, sa façon d'agir en fonction de ces contraintes.

Dès lors, la coopération peut renforcer **la pertinence des actions** et génère des projets qui répondent mieux aux besoins du territoire, à ses habitant.es, ses acteurs économiques et sociaux.

Elle représente aussi une force d'engagement, de reconnaissance mutuelle, ce qui augmente l'ancrage territorial du projet et favorise le développement économique et social local.



COMMENT PENSER LA COOPÉRATION SUR UN TERRITOIRE ?

Concrètement, pour une collectivité locale, **la coopération s'exerce avec l'écosystème d'acteurs réunis autour d'un projet commun**. La collectivité ne s'appuie pas sur la mise en concurrence des acteurs mais plutôt sur leur participation à une œuvre commune. Chacun.e s'investit avec ses compétences, ses talents, ses connaissances. En ce sens, la coopération positionne la collectivité dans une **posture de "faire avec"**, plutôt que dans celle du pilotage. L'acteur public fait partie du système d'acteurs.

Pour une collectivité, engager un travail coopératif peut signifier **d'ajuster, voire de réinterroger sa posture, ses modes de gestion de projet, ou encore ses modes de contractualisation**.

À titre d'exemple, le projet de rénovation énergétique des bâtiments d'une collectivité va se mener avec la contribution et la prise en compte des enjeux, des réalités rencontrées par les entreprises, les artisan.es, les habitant.es, mais aussi les acteurs du financement et de l'accompagnement... Les acteurs

cherchent à comprendre les besoins des occupant.es. Par exemple, c'est en intégrant ces contraintes qui peuvent être différentes d'un.e retraité.e à un actif ou une famille, que l'on construit des solutions énergétiques adaptées aux usages de chacun.e.

En coopérant, les acteurs développent leur confiance respective. Ils s'accordent pour que la rénovation soit plus efficace et accessible. Chacun.e s'y retrouve. Les artisan.es ont davantage de marchés, ils gagnent du temps, de l'expertise et les habitant.es sont plus sécurisés, et réalisent des travaux à un prix juste. À l'échelle du territoire on a ainsi davantage de bâtiments renouvelés et une solidarité renforcée entre les acteurs.

Pour conclure, la coopération ne s'impose pas et demande la mise en place de dispositifs territoriaux favorisant l'écoute, la compréhension d'autrui et de ses contraintes. Si la coopération ne se décrète pas c'est pour autant une ressource inépuisable et créatrice de valeurs sur votre territoire. Alors, utilisez là !



LA COOPÉRATION =

- Prendre en compte les enjeux et les contraintes des uns et des autres
- Modifier sa façon d'agir en fonction de ces contraintes et au regard d'un enjeu commun.

RESSOURCE COMPLÉMENTAIRE

CENTRE RESSOURCES PÉDAGOGIQUES EUROPÉEN DE L'EFC

Vidéo sur la coopération par le CREPE EFC : <https://vimeo.com/175942479>

LES INGRÉDIENTS D'UNE COOPÉRATION RÉUSSIE

- Enjeux communs/ intérêts convergents
- Posture de partage
- Confiance, transparence et solidarité entre les membres de l'écosystème
- Évaluation collective de la valeur produite

UN EXEMPLE POUR ILLUSTRER

Gesnord : prendre soin de la relation <http://crepe.ieefc.eu/gesnord-prendre-soin-de-relation-source-de-valeur/>

VOIR LA VIDÉO
https://youtu.be/_AjZANaMlxM

Revisiter l'action menée pour améliorer la démarche, consiste à tenir deux ambitions. Il s'agit tout d'abord d'apprécier le chemin parcouru pour ensuite muscler nos capacités de coopération.

PREMIÈRE AMBITION : APPRÉCIER LE CHEMIN PARCOURU

Où en sommes-nous de notre trajectoire ? D'où sommes-nous parti, où voulions-nous aller ? Il s'agit de se situer dans le temps et dans le mouvement... À Loos-en-Gohelle, par exemple, nous organisons régulièrement un "comité scientifique" pour rendre compte de nos actions et faire état (y compris pour nous-mêmes) de "l'avancement" de notre projet.

Mesurer le chemin parcouru permet de repérer les effets de l'action menée.

Toute action produit des effets, visibles ou invisibles, positifs ou négatifs. Il s'agit alors de les repérer et de **les révéler, aux autres comme à soi-même.**

Pour cela, plusieurs outils : on débrieife ensemble et à chaud de l'action, on organise une "évaluation" prétexte à discussion collective, on interroge un cercle plus ou moins large de parties prenantes, on laisse place "aux retours d'expérience". Ici l'important c'est moins la mesure des impacts que la reconnaissance du travail et le soutien de l'engagement.

En plus de repérer les effets de l'action, c'est aussi reconnaître et soutenir l'engagement de chacun.e. Un projet, ce n'est pas froid : il y a de l'humain, de la subjectivité, qui conditionne la réussite. Revenir sur l'expérience en prenant soin de donner la parole aux différentes parties prenantes permet de **reconnaître la place jouée par chacun.e.**

Concrètement cela passe par mettre en récits l'expérience :

- en tenant compte de la chronologie des faits;
- en intégrant les différentes parties prenantes (en structurant par exemple un dialogue en deux temps : d'abord entre pairs, sans les chef.fes, puis avec la direction afin de permettre l'écoute et la compréhension mutuelles entre différents niveaux de responsabilités) ;
- en créant un climat de confidentialité (qui permet de s'autoriser à parler de l'histoire vécue et non de l'histoire officielle) ;
- en reconnaissant la légitimité de la subjectivité du regard que chacun.e porte sur l'expérience (autorisant, valorisant même, les écarts de points de vue, peu importe la place dans l'organigramme ou dans l'équipe projet), pour parvenir au final à construire une représentation partagée de ce qui s'est joué...

Cette mise en récits peut prendre différentes formes... **Ce qui compte c'est moins le résultat que le processus de construction narrative qu'il sous-tend et la confiance qu'il génère pour renforcer la coopération.**


**RESSOURCE
COMPLÉMENTAIRES**

- ADEME, Evaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle
<https://www.ademe.fr/evaluation-strategie-conduite-changement-commune-loos-gohelle>
- Conférence sur la mise en récits ou approche narrative, Julian Perdrigeat 20 février 2019 :
<https://youtu.be/CiRBk8vYnxw>

OUTIL PRATIQUE


Pour travailler le récit de votre projet, télécharger le kit d'animation "Mise en récits" sur :
transitions-economiques.org

DEUXIÈME AMBITION : RENFORCER LES CAPACITÉS DE COOPÉRATION

La coopération ce n'est pas l'alignement des intentions, c'est la gestion vertueuse des conflits. Revenir sur l'expérience permet de **mettre au travail les contradictions** et de constituer un **patrimoine collectif** à transmettre et faire fructifier. Dans les démarches de transition, on cherche à articuler un ensemble d'enjeux parfois contradictoires.

À Loos-en-Gohelle, on évalue par exemple la coopération entre des citoyen.nes porteur.euses de projets d'intérêt général et la mairie, porteuse de règles administratives et politiques, en organisant des soirées qui permettent aux citoyen.nes de revenir sur leur projet (avec l'aide d'un.e écrivain.e public) et sur les contradictions rencontrées avec la Mairie.

Les services et les élus sont présents dans le public, et peuvent réagir à l'histoire vécue du point de vue des citoyen.nes. Cela contribue à entretenir le dialogue et à renforcer les capacités d'agir ensemble.

Quand un conflit potentiel apparaît, il est bénéfique de prendre soin d'en traiter non pas les symptômes mais les causes. Revenir sur une situation conflictuelle permet d'écouter les raisons conscientes ou non qui ont généré une tension. Un.e

collègue qui s'énerve, c'est souvent parce qu'il.elle a quelque chose à dire qui ne trouve pas son espace d'expression... Lui offrir cet espace, c'est reconnaître son engagement et le mettre au service de l'histoire à poursuivre.

Une telle démarche n'est pas chose aisée. Personne n'aime revenir sur ce qui fait mal. Cela nécessite une certaine maturité et souvent, pour commencer, la présence neutre d'un **tiers de confiance** capable de faire valoir le point de vue de chacun.e. Dans notre communauté de travail, on peut tous être le tiers d'un autre...

Au final, revisiter l'action menée pour améliorer la démarche permet d'en retenir les principes directeurs. Au delà des résultats opérationnels de l'action, ces principes ont vocation à être, soit à l'interne de l'organisation soit à l'extérieur pour inspirer les projets d'autres acteurs.

Cette connaissance partagée permet de pérenniser et d'amplifier l'action, au-delà des individus qui l'ont menée. Tout cela constitue une organisation "réflexive".



OUTIL PRATIQUE



Télécharger la fiche
"Impulser une dynamique
réflexive" sur
transitions-economiques.org