

**ATEMIS**

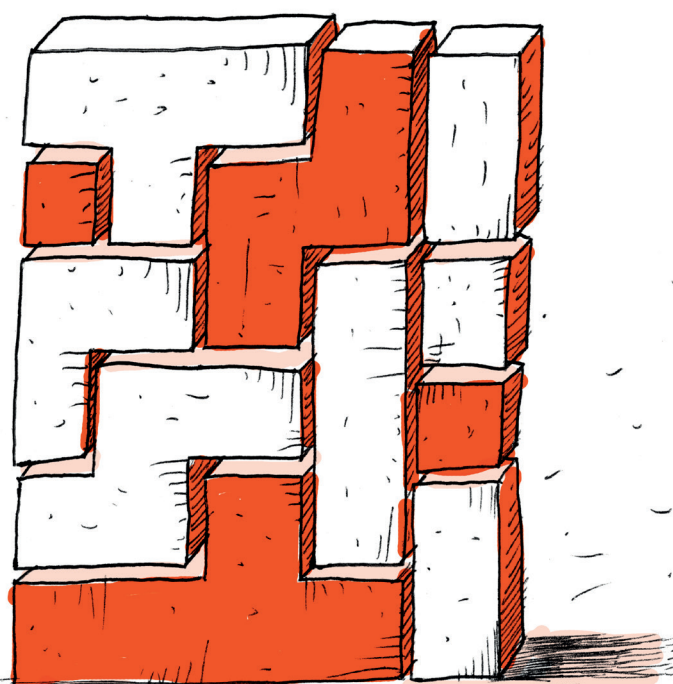
Analyse du **T**ravail **E**t des **M**utations dans l'**I**ndustrie et les **S**ervices

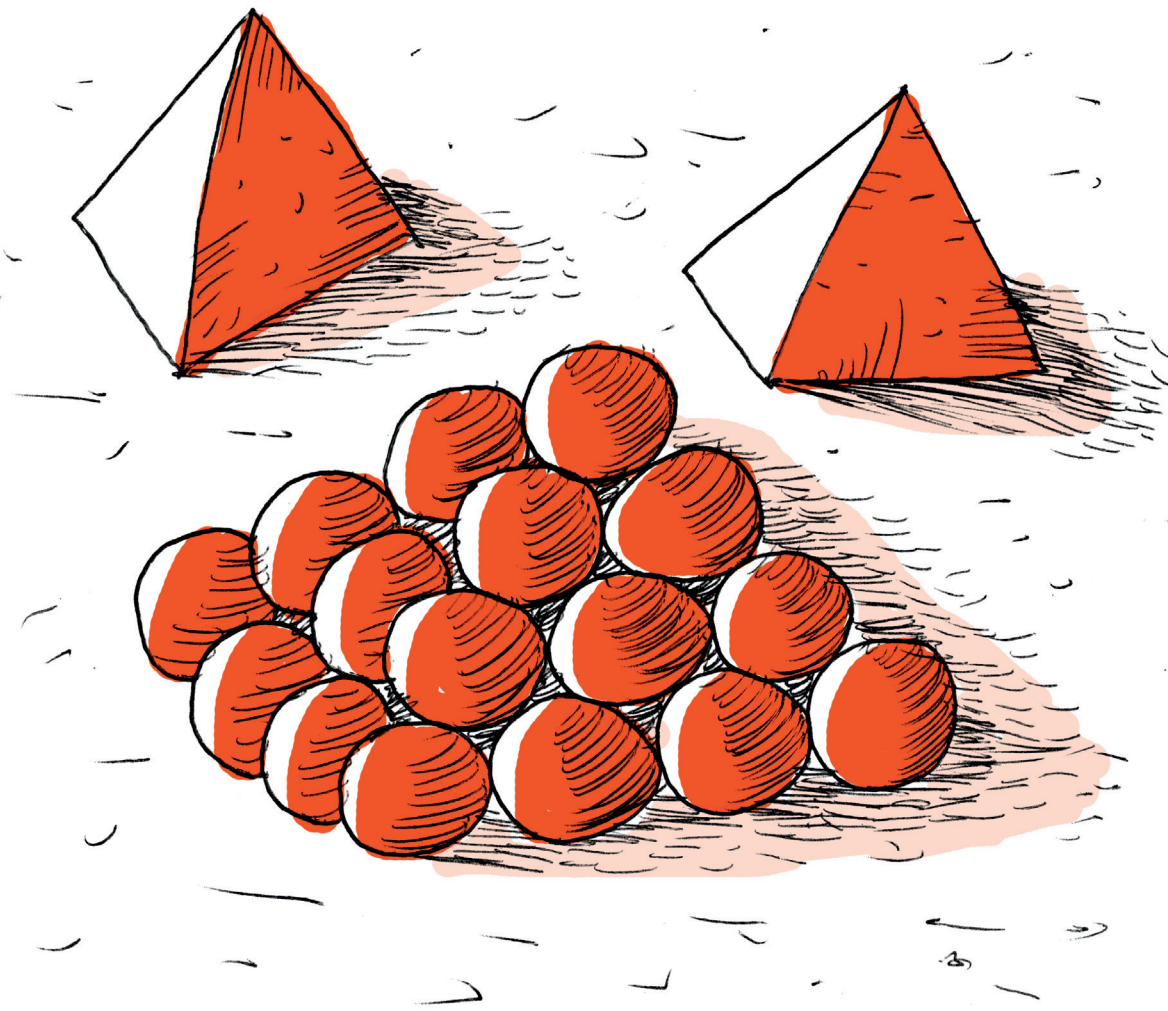
# L'ÉCOSYSTÈME COOPÉRATIF TERRITORIALISÉ

*L'émergence du concept opérationnel, sa définition*

**Patrice Vuidel, Christian du Tertre,  
ATEMIS**

Octobre 2024





## Sommaire

page 3	<b>INTRODUCTION</b>
page 4	<b>1. DE L'ENTREPRISE AU TERRITOIRE</b>
page 4	1.1. <i>L'accompagnement de dirigeants et d'entreprises</i>
page 5	<b>2. L'ARTICULATION DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE D'ENTREPRISE – AMÉNAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES</b>
page 5	2.1. <i>Les ateliers prospectifs « Ville durable, nouveaux modèles économiques »</i>
page 6	2.2. <i>L'accompagnement de trois intercommunalités en Hauts-de-France</i>
page 7	2.3. <i>Une démarche à l'échelle européenne</i>
page 7	2.4. <i>Le scénario prospectif « dynamique citoyenne et territoire »</i>
page 8	2.5. <i>Les ateliers de l'Institut Européen de l'EFC</i>
page 8	<b>3. SOUTENIR LES ACTEURS ENGAGÉS DANS DES DYNAMIQUES DE TRANSITION À L'ÉCHELLE DES BASSINS DE VIE</b>
page 8	3.1. <i>Villes pairs, territoires pilotes de la transition</i>
page 9	3.2. <i>Le partenariat entre le laboratoire de recherche ATEMIS et l'ADEME : Coop'Ter</i>
page 11	<b>4. L'ÉCOSYSTÈME COOPÉRATIF TERRITORIALISÉ</b>
page 11	4.1. <i>Pourquoi une nouvelle « figure économique » ?</i>
page 13	4.2. <i>Définition de l'Écosystème Coopératif Territorialisé</i>
page 18	<b>CONCLUSION</b>

## Introduction

De plus en plus d'acteurs engagés dans la construction de réponses aux enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux à l'échelle des bassins de vie cherchent à se dégager des formes dominantes de réponses, basées sur la mise en concurrence des acteurs économiques, sur des rapports entre acteurs publics et privés de type donneur d'ordres – prestataires. Les termes d'écosystème ou d'écosystème coopératif sont de plus en plus mis en avant pour caractériser cette nouvelle approche et cette nouvelle forme d'organisation. Plus largement on parle également beaucoup de coopération à l'échelle du territoire.

Cependant, nous avons besoin de comprendre pourquoi l'émergence de cette approche renouvelée des questions économiques : à quelles limites répond-elle, en quoi se distingue-t-elle des approches dominantes ? Et proposer des éléments de caractérisation, de définition. En d'autres termes, d'avoir des éléments de référentiel. Ce, pour permettre aux acteurs engagés dans des trajectoires de transition, de transformation de comprendre à quoi ils se confrontent, soutenir l'action collective ainsi que l'évaluation des trajectoires.

Le risque est grand sinon de qualifier tout partenariat entre 2 ou 3 acteurs « d'écosystème d'acteurs » et toute

relation de travail adossée à une visée commune à de la « coopération ». Avec pour conséquence une difficulté à caractériser « le réel » et à réussir à transformer les cadres de travail, et le modèle économique.

Ce document a été produit en réponse à une demande de précision quant à la définition du concept opérationnel d'Écosystème Coopératif Territorialisé (ECT). Concept opérationnel proposé par ATEMIS à un ensemble diversifié de « pilotes » comme visée (= faire émerger une dynamique aboutissant à la formalisation d'un ECT permettant de construire une réponse à un ensemble d'enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux à l'échelle de leur bassin de vie). Le concept opérationnel d'ECT s'inscrivant dans la construction et l'enrichissement d'une nouvelle approche des questions économiques aux échelles micro et méso économiques développée par ATEMIS, une approche dite « servicielle », en décalage avec les approches de type « industriel » appliquées à la production de biens ou de services. Approche servicielle connue sous le Nom d'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC).


L'appui à une vingtaine de dynamiques territoriales est mené dans le cadre du programme « Territoires de services et de coopération », plus communément connu sous le Nom de Coop'Ter, programme issu d'un partenariat entre l'ADEME et ATEMIS<sup>1</sup>. Le laboratoire ATEMIS ainsi que les professionnels de l'accompagnement formés à l'EFC appuient également d'autres trajectoires de constitution d'ECT.

Il nous a semblé utile, pour comprendre comment a émergé et s'est formalisé le concept opérationnel d'Écosystème Coopératif Territorialisé, de revenir sur la dynamique d'intervention –

recherche menée par ATEMIS en lien avec un ensemble de partenaires depuis le début des années 2010. Interventions, retours d'expériences, travaux de formalisation, études qui ont donné lieu au fur et à mesure à l'émergence, à la formalisation du concept d'ECT, ainsi à sa mise en avant à partir de 2020 comme point d'appui pour accompagner des trajectoires à l'échelle de bassins de vie.

La dernière partie du document exposera et illustrera la définition de ce concept opérationnel. Bien entendu, cette définition est « à date ». La poser dans ce document est un point d'appui pour engager le dialogue avec les acteurs engagés dans des démarches similaires et/ou mobilisant, comme déjà évoqué, la même expression ou des expressions convergentes.

*1-La partie 3.2 revient sur l'émergence du programme et sur quelques éléments qui cadrent l'accompagnement et le pilotage des trajectoires*



tant que système social et écologique. Cette triple prise en compte permet d'identifier des effets d'externalité (effets au prime abord non intentionnels) qu'ils soient positifs ou négatifs ;

- Amène souvent à identifier un écart entre le modèle d'affaires et la valeur créée ;

- Fait émerger une logique d'intégration de biens et de services dans une solution permettant de tenir un ensemble de performances d'usages ;

- Conduit à contractualiser des engagements réciproques en lien avec cette nouvelle approche de la valeur et de la performance.

Si une partie des compétences utiles à la solution intégrée existe ou peut être développée au sein de l'entreprise, dans de nombreux cas il lui apparaît nécessaire de se rapprocher d'autres acteurs économiques aux compétences complémentaires. Les dirigeants prennent alors conscience de la nécessité de remettre en cause les rapports de sous-traitance, la pratique de la mise en concurrence des prestataires provoquant des effets pervers sur la coopération.

Dans cette perspective, la trajectoire de l'entreprise qui s'oriente vers une démarche servicielle est portée principalement par l'une ou l'autre des trois dimensions suivantes :

- L'identification d'un ensemble de ressources immatérielles internes considérées comme stratégiques, qui invite l'entreprise à « en prendre soin » et à chercher à les développer. Pour ce faire, l'entreprise est amenée à faire évoluer son management comme l'organisation du travail ;

- La définition d'une solution intégrée, comme la nouvelle offre à partir de laquelle réinterroger la relation avec les clients et le modèle d'affaires ;

- La nécessité de faire évoluer les relations avec les fournisseurs pour aller vers des logiques de partenariats durables.

En complément, de nombreux dirigeants actent que la construction d'une nouvelle trajectoire économique plus créatrice de valeurs passe par un ancrage territorial : construire des réponses aux enjeux, besoins, en tenant compte des spécificités du territoire, de ses ressources immatérielles comme de ses ressources naturelles ; celles déjà existantes à partir desquelles agir.

## 1. DE L'ENTREPRISE AU TERRITOIRE

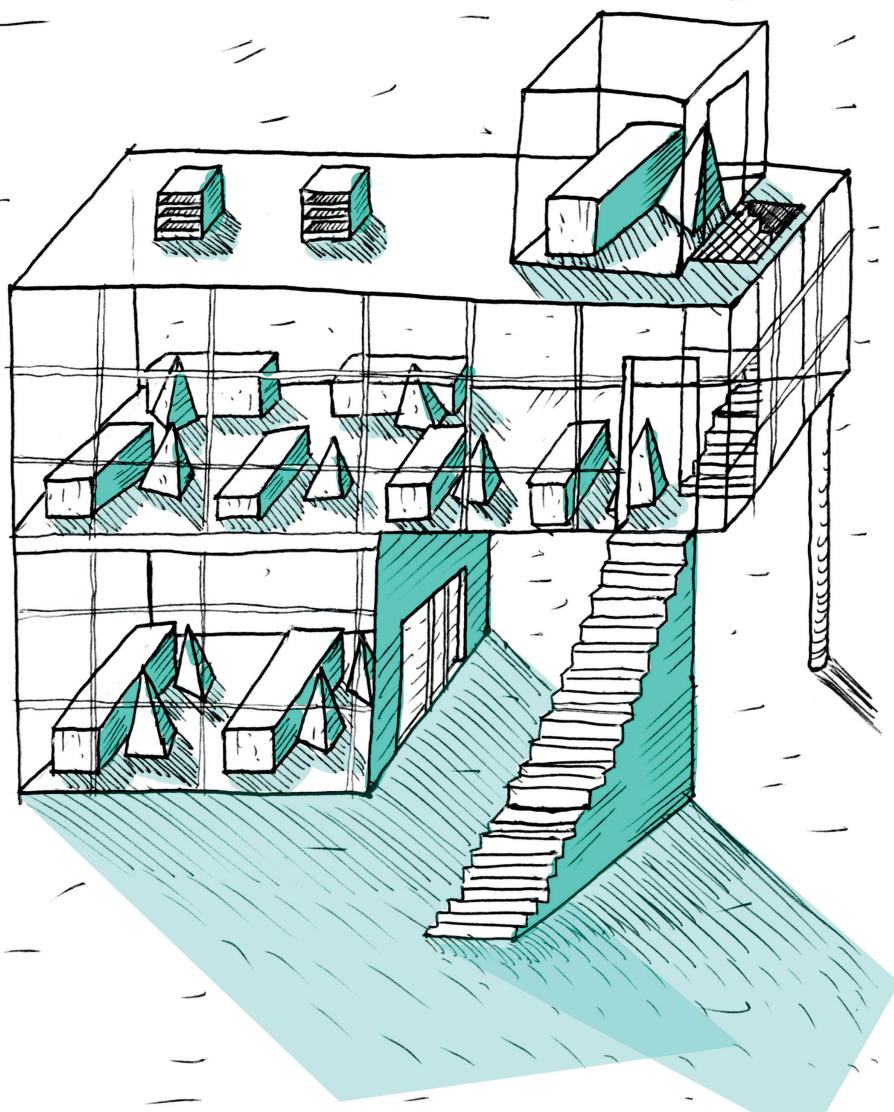
### 1.1. *L'accompagnement de dirigeants et d'entreprises*

Dans les années 2000 et 2010 ATEMIS a accompagné plusieurs centaines de dirigeants à revisiter leur modèle économique à partir du référentiel de l'Économie de la Fonctionnalité (et de la Coopération) en émergence. Les retours d'expérience ont conforté un ensemble d'éléments conceptuels du référentiel et ont permis de mieux apprécier l'existence de trajectoires de Transition différentes.

S'intéresser à l'usage des biens, aux effets utiles des services réinterroge l'offre de l'entreprise. Cette interrogation :

- Débouche sur l'identification d'un nouveau périmètre de compréhension de la valeur créée comme de la valeur détruite ;

- Interroge l'entreprise sur sa relation au territoire, en tant qu'espace géographique mais aussi en



## 2. L'ARTICULATION DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE D'ENTREPRISE – AMÉNAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

### 2.1. Les ateliers prospectifs « Ville durable, nouveaux modèles économiques »

En 2011, le CERDD et la CCI Grand Lille initient une dynamique de réflexion prospective « Ville durable, nouveaux modèles économiques » en coopération avec ATEMIS. Le laboratoire de recherche est chargé de préparer et d'animer un ensemble d'ateliers qui se déroulent sur plusieurs années, jusqu'en 2016. Chaque atelier est l'occasion de discuter de trajectoires économiques d'entreprise (au sens général du terme) en cours en mobilisant le référentiel de l'EFC<sup>2</sup>. Les sphères de l'habiter, de la mobilité, les enjeux de commande publique, les formes juridiques innovantes (PPP), les enjeux de transition énergétique, l'aménagement d'un écoquartier sont quelques-uns des ateliers menés pendant cette période<sup>3</sup>.

En 2012, ce travail donne lieu à la publication d'un

article dans la revue *L'économie politique*<sup>4</sup> et en 2014 à la formalisation d'un premier référentiel présenté et discuté lors d'une séance du Club Économie de la Fonctionnalité & Développement Durable<sup>5</sup> puis finalisé et repartagé à l'occasion d'une seconde séance début 2015<sup>6</sup>. L'articulation « modèle économique d'entreprise » et « développement des territoires » est alors formellement posée.

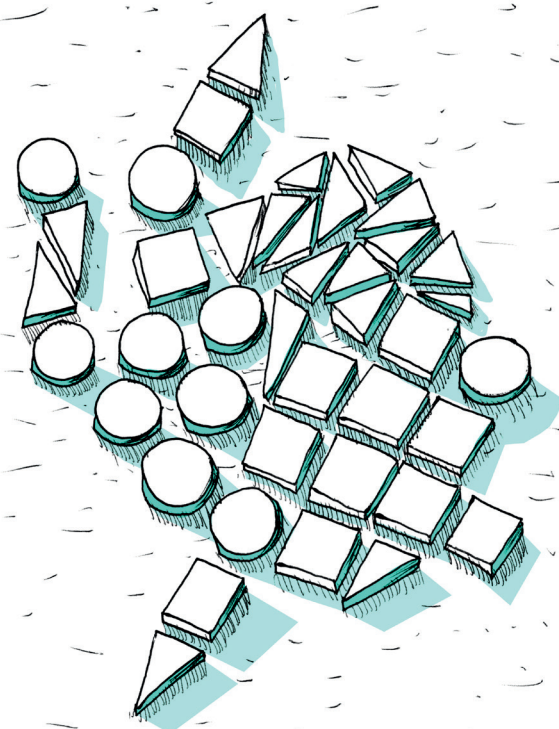
2- A l'époque l'expression « économie de la fonctionnalité » est mobilisée pour désigner le référentiel. L'ajout de la dimension « coopération » se faisant à l'occasion de la création d'un Institut Européen de l'EFC.

3- <https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Transitions-economiques/Ressources-transitions-economiques/Dossier-Villes-Durables-et-Nouveaux-Modeles-Economiques>

4- *Villes durables : vers de nouveaux modèles économiques d'entreprise ?* Jean-Christophe LIPOVAC (CERDD), Christian du TERTRE (ATEMIS), Patrice VUIDEL (ATEMIS).

5- *Retour sur la dynamique prospective et le forum créatif « Villes durables, leviers de nouveaux modèles économiques et de développement ? »*, Jean-Christophe LIPOVAC (CERDD), Patrice VUIDEL (ATEMIS). CR de la séance du 22/01/2014.

6- *Économie de la fonctionnalité et aménagement : quel référentiel au service d'un nouveau modèle de développement des territoires ?* Patrice VUIDEL, Christian du TERTRE, ATEMIS, CR de la séance du 28 janvier 2015.



## *Les éléments du référentiel issu de la dynamique « Villes durables, nouveaux modèles économiques »*

### **Quatre objectifs généraux à traduire de manière opérationnelle**

- S'appuyer sur les acteurs concernés pour construire le territoire ;
- Réduire l'usage des matières non renouvelables et se préoccuper d'améliorer leur durabilité ;
- Développer les activités dans une démarche de service, permettant notamment la création d'emplois pérennes sur le territoire ;
- Réduire les inégalités sociales d'accès aux services ;

### **Six principes d'action orientés « économie de la fonctionnalité » dans une perspective de développement durable.**

1. Un principe de résilience : la prise en compte des spécificités, des ressources issues de l'histoire du territoire.
2. Un principe d'innovation fondée sur l'expérience des acteurs.
3. Un principe d'intégration fondé sur l'attention aux usages.
4. Un principe de mutualisation des ressources et de leur financement.
5. Un principe d'articulation et de synchronisation temporelle.
6. Un principe de circuit court et de proximité.

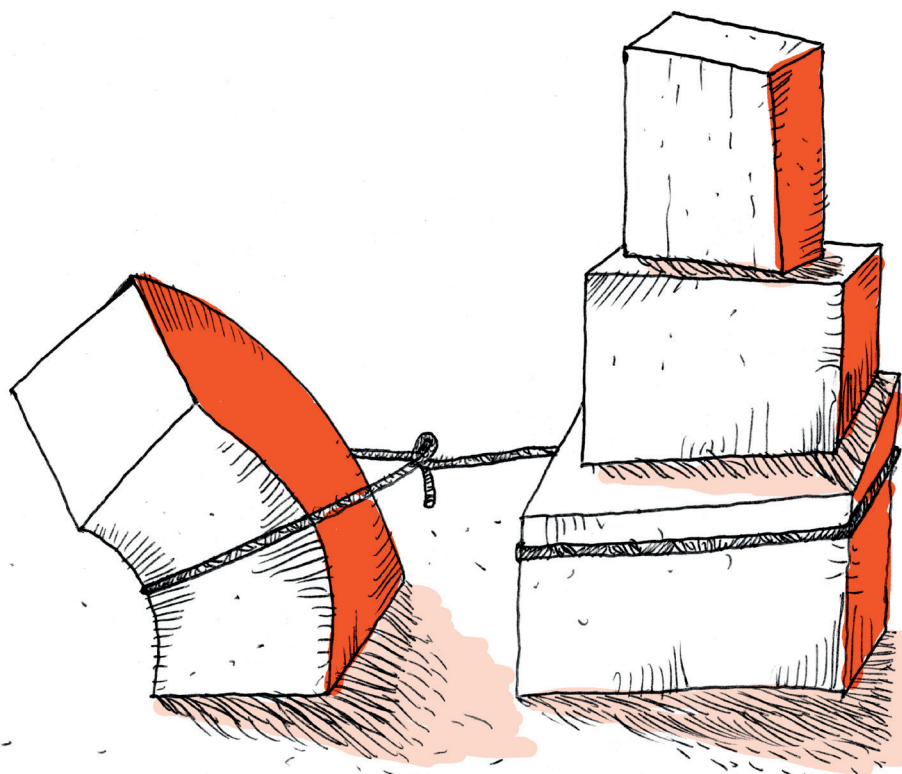
### **Quatre exigences pour la gouvernance**

1. Favoriser la co-élaboration avec les habitants et les usagers du territoire.
2. Articuler pensée d'ensemble et structurée, d'un côté et dimensions opérationnelles, de l'autre.
3. Articuler le temps court et le temps long.
4. S'accorder sur un système de valeurs et développer l'esprit de responsabilité.

## **2.2 L'accompagnement de trois intercommunalités en Hauts-de-France**

Dans la suite de la discussion de ce référentiel, et afin d'approfondir cette dynamique d'ateliers prospectifs, le CERDD, la CCI et la Région Nord-Pas de Calais décident d'expérimenter la construction de réponses à des enjeux territoriaux en mobilisant le référentiel de l'EFC. Le laboratoire de recherche ATEMIS est chargé, en coopération avec E2I, cabinet de consultants formé à l'EFC, de mettre en place un dispositif expérimental et de produire une évaluation. Trois intercommunalités sont accompagnées sur les années 2015-2016 : la communauté de communes Sud-Artois sur l'enjeu de la rénovation de l'habitat, la communauté d'agglomération de la Porte du Hainaut sur l'enjeu de la réduction et de la valorisation des déchets fermentescibles, la communauté d'agglomération de Dunkerque sur l'enjeu agricole – alimentaire.

A cette occasion une méthodologie est définie et mise en œuvre avec comme point de départ, l'appui à un groupe pilote composé d'élus et de techniciens des services, formés et accompagnés dans le déploiement d'un ensemble de rencontres et de temps de



travail collectifs. Rapidement les contours de « solutions intégrées » émergent et les acteurs locaux prennent conscience de la nécessité de travailler en s'appuyant sur la complémentarité de leurs compétences, dans une dynamique de partenariat, voire de coopération.

### **2.3. Une démarche à l'échelle européenne**

En parallèle à l'accompagnement des trois intercommunalités, le laboratoire de recherche ATEMIS est partie prenante d'un programme européen Erasmus + visant à produire des outils de formation et à les diffuser au travers d'un Centre Européen de Ressources Pédagogiques au service de la diffusion du référentiel EFC.

Dans ce cadre deux notes sont produites et traduites en Anglais, Italien, Catalan et Castillan : l'une exposant les limites du modèle économique industriel et donnant des éléments de définition de l'approche servicielle que représente l'EFC<sup>7</sup>, une seconde visant à venir en « Aide à la mise en mouvement de l'EFC sur les territoires européens ».

Dans cette note, une première description de l'écosystème coopératif est faite : « *commencer à bâtir ce que l'on appelle un écosystème coopératif : un agencement de différents acteurs locaux à mêmes de répondre aux enjeux identifiés. Ce groupe d'acteurs locaux qui partage un enjeu commun regarde cette question clé, dans une perspective de développement durable* ».

Cela demande aussi à ce que chacun pense sa contribution à la solution d'ensemble, partage, coopère, et mette les ressources disponibles au service du projet de territoire.

Cette posture de coopération est favorable à la construction de la confiance au niveau local, et crée les conditions du développement des compétences et de la professionnalisation de tous. Parmi les enjeux possibles, on retrouve, par exemple, développer un système d'alimentation durable, réduire les consommations d'énergies fossiles, développer la mobilité durable. »

### **2.4. Le scénario prospectif « dynamique citoyenne et territoire »**

En 2015 également, l'ADEME lance un appel d'offres pour la réalisation d'une étude prospective sur l'économie de la fonctionnalité. Le laboratoire de recherche ATEMIS qui a coordonné une réponse

associant différents membres de l'Institut Européen de l'EFC récemment créé, est choisi pour mener cette prospective.

Les visions qui décrivent un « idéal » mettent en avant des dynamiques pluri-acteurs qui agissent en coopération à l'échelle de bassins de vie. Le terme d'écosystème est utilisé dans l'étude au travers des expressions « écosystème coopératif », « écosystème territorial », « écosystème local » et « écosystème coopératif territorialisé ». Cependant le concept opérationnel n'est pas défini dans le lexique.

Au-delà du concept opérationnel lui-même, l'étude prospective est l'occasion d'analyser un ensemble de variables, de construire des scénarios et d'analyser l'intérêt de chacun d'eux pour identifier celui qui serait le plus à même de faire émerger une économie répondant aux défis environnementaux, prenant en charge les enjeux sociaux et sociétaux associés au développement durable.

**Le scénario initiatives citoyennes et dynamique territoriale** ressort comme le scénario à privilégier : « La sobriété et la consommation responsable caractérisent ce scénario. Les processus d'innovation passent par l'inclusion systématique et libre des citoyens qui s'impliquent fortement en faveur de leur territoire. L'innovation sociale précède l'innovation technologique. Les instances territoriales s'investissent à promouvoir la coopération et les réseaux de proximité qu'elles animent, dans une logique de développement plutôt que de croissance. Simultanément, la définition des indicateurs du progrès (social, environnemental et économique) passe par le croisement organisé des savoirs spécialistes et des savoirs citoyens. Dans ce contexte, l'entreprise est pensée au centre d'un écosystème coopératif et territorialisé, et de nouveaux modèles d'affaires apparaissent pour donner lieu à de nouveaux modèles économiques. La logique servicielle est communément adoptée par les entreprises ; les offres de solutions intégrées de biens et de services sont orientées vers les effets utiles. Les contrats de coopération fleurissent et le « coût élargi partagé » est adopté pour évaluer les offres ».

7- <https://www.ieefc.eu/ressource/note-explicative-sur-lefc/>

## 2.5. Les ateliers de l'Institut Européen de l'EFC

L'IE-EFC a impulsé à partir de 2017 un ensemble d'ateliers permettant d'approfondir le référentiel de l'EFC au travers de sphères d'enjeux ou de sujets transversaux (l'achat public, le financement des investissements immatériels).

Ces ateliers ont notamment permis, de faire émerger deux référentiels thématiques :

- L'un, sur les enjeux du « bien vivre alimentaire » en partie élaboré à partir de l'analyse de l'expérience du Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) dénommé « Pôle alimentaire d'Audruicq », dans le Nord, sur la cote d'Opale. Ce Pôle avait été créé et piloté par le Jardin de Cocagne « Les Anges Gardins », le laboratoire de recherche ATEMIS y contribuant ;

- L'autre, sur les enjeux de la transition énergétique.

## 3. SOUTENIR LES ACTEURS ENGAGÉS DANS DES DYNAMIQUES DE TRANSITION À L'ÉCHELLE DES BASSINS DE VIE

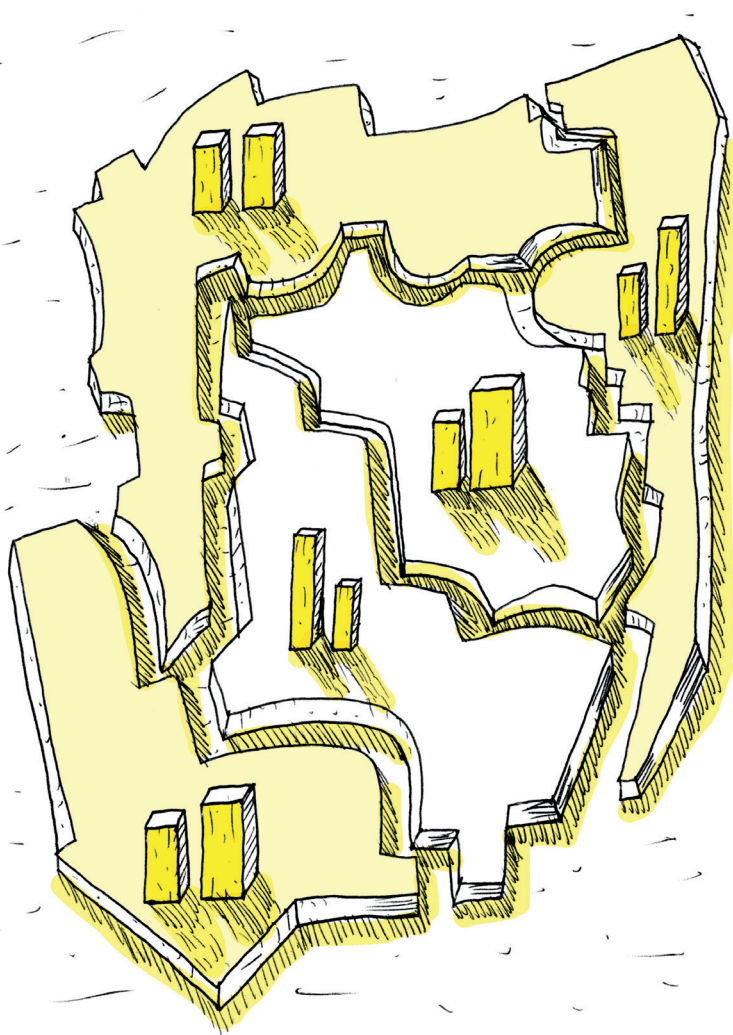
### 3.1. Villes pairs, territoires pilotes de la transition

Le dispositif « Villes pairs, territoires pilotes de la transitions » été porté par l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC). Il s'est déroulé sur trois ans. Il a été co-animé par des représentants de la ville de Loos-en-Gohelle et des chercheurs d'ATEMIS (d'autres représentants de la ville de Loos-en-Gohelle étant également présents en tant que participants). L'ADEME et le CGET ont contribué au soutien financier de la démarche.

Pour la mise en œuvre du dispositif fin 2018, la ville de Loos-en-Gohelle a proposé à trois autres villes ayant déjà une antériorité dans la conduite de démarches de transition, de se joindre à elle, dans une dynamique de « Villes pairs ». Ces villes sont Le Mené (22), Malaunay (76) et Grande-Synthe (59).

L'Atelier a pris le parti de réunir systématiquement trois typologies d'acteurs : des élus (maires et adjoints) ; des Directeurs Généraux des Services (DGS) et certains membres des services ; et des entrepreneurs ou associations de citoyens engagés dans le développement du territoire. L'objectif était de les faire travailler « en groupes de pairs » afin qu'il leur soit plus aisé de formaliser une pensée collective sur leurs façons de conduire le changement « de là où ils sont », à partir de la place, du rôle et du travail qu'ils assument ; puis de discuter ces différents points de vue collectivement pour en relever les principes essentiels.

Ce dispositif reposait sur une double ambition : d'une part, progresser dans la modélisation du processus de transition propre à chaque territoire participant à l'atelier, de façon à stabiliser, pérenniser l'engagement et favoriser un changement d'échelle ; d'autre part, produire un référentiel partagé dans une perspective de faciliter le transfert d'expérience à d'autres territoires. Le référentiel était constitué de nouveaux concepts opérationnels permettant de rendre compte des nouveaux enjeux pris en charge et d'une description



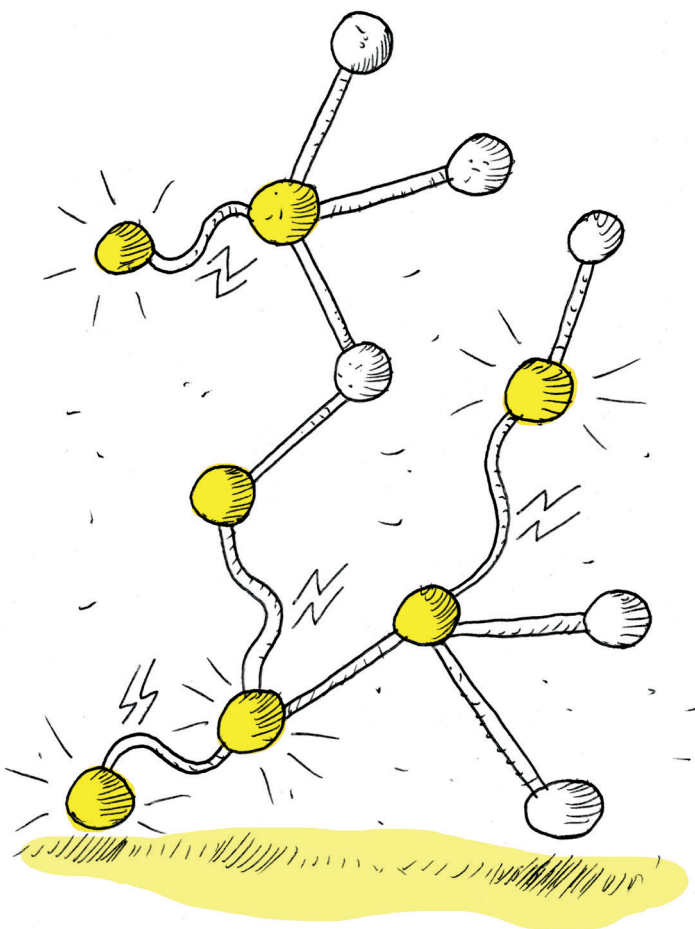


de l'originalité des méthodologies d'action mises en œuvre. Il s'agissait, en fait, de répondre à la question : à quoi sont confrontés les acteurs qui s'engagent dans des actions relevant délibérément de la Transition vers un développement durable à l'échelle de leur bassin de vie ?

En amont du dispositif, le laboratoire de recherche ATEMIS et la ville de Loos-en-Gohelle ont organisé dans le courant de l'été 2018 un croisement de leurs approches, de leurs référentiels respectifs (le « code source loossois » et le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération) afin de construire un premier cadre commun de référence, à mettre en discussion avec les participants de l'atelier.

A la croisée de ces deux apports conceptuels, les pilotes de l'atelier ont fait émerger quatre dimensions incontournables pour tout acteur souhaitant engager une démarche de Transition. Ces dimensions, posées au préalable, comme des hypothèses, sont :

- 1-Créer les conditions d'un engagement prolongé des acteurs ;
- 2-Créer des cadres favorisant la coopération entre ces acteurs ;
- 3-Être attentif à la dimension systémique des enjeux et notamment aux interfaces qui apparaissent entre ces enjeux ;
- 4-Révéler la valeur créée et le rapport qui opère entre la valeur créée -sous toutes ses formes- et les moyens mobilisés.



La première saison de l'atelier a permis de revenir sur chacune de ses dimensions, de caractériser, valider l'enjeu comme un « invariant » auquel tous les acteurs sont confrontés, et d'identifier des « balises d'action » ou recommandations d'action. A l'issue de cette première saison, le référentiel issu des travaux a été formalisé<sup>13</sup>.

Lors de la seconde « saison » de l'atelier de nouveaux territoires ont rejoint la démarche. Cet élargissement a permis de conforter le référentiel à d'autres territoires et de vérifier qu'il était pertinent pour des acteurs agissant au sein d'institutions territoriales aux échelles de responsabilité différente (une Région, la Région Centre ; un département, le Puy de Dôme ; une Communauté d'Agglomération, Lens-Liévin ; une Métropole, Lyon, une très grande Ville, Paris).

En complément, l'IE-EFC, ATEMIS et Loos-en-Gohelle ont invité un ensemble d'acteurs engagés dans l'appui aux Transitions dans les territoires à venir discuter du référentiel au sein d'une instance dénommée « groupe miroir ». Ces réunions ont été le point de départ d'une dynamique de regroupement qui a donné lieu à la rédaction d'une Charte et à l'organisation d'une communauté d'acteurs signataires de cette Charte, au travers de La Fabrique des Transitions<sup>14</sup>. L'alliance regroupe, en 2024, plus de 400 organisations publiques et privées signataires.

13- Patrice VUIDEL, Julian PERDRIGEAT, Mars 2019 Référentiel de l'atelier « Villes pairs, territoires pilotes de la transition », Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. [www.ieefc.eu](http://www.ieefc.eu)

14- <https://fabriquedestransitions.net/>

### 3.2. Le partenariat entre le laboratoire de recherche ATEMIS et l'ADEME : Coop'Ter

A l'été 2017, le service « consommation responsable » de l'ADEME qui avait initié l'étude prospective sur l'économie de la fonctionnalité et le laboratoire de recherche ATEMIS se réunissent régulièrement pour imaginer quel dispositif concevoir afin de soutenir des dynamiques citoyennes et institutionnelles à l'échelle des bassins de vie, en référence au scénario de l'étude prospective et en prenant appui sur les expériences présentées dans les paragraphes précédents.

Ce travail de conception, formalisation, validation, mobilisation de moyens, prendra trois années, le dispositif

**Territoires de services et de coopérations** (Coop'Ter) voyant le jour à l'été 2020 au travers d'un appel à candidature de professionnels de l'accompagnement intéressés à se former et constituer une communauté d'accompagnateurs mobilisant le référentiel « EFC et territoire ». La formation démarrera à l'automne 2020, en même temps qu'un appel en direction d'acteurs publics, privés, collectifs de citoyens à candidater pour être accompagnés dans le cadre de ce dispositif<sup>15</sup>.

Durant cette période, à la demande de l'ADEME, le laboratoire ATEMIS rédige une note<sup>16</sup> qui explicite en quoi l'Ecosystème Coopératif Territorial (ECT) est une « figure économique » qui permet d'articuler nouveau modèle économique d'entreprise et régime de développement durable.

La note formalise une dynamique en trois temps :

Premier temps : commencer à qualifier les enjeux de développement durable du territoire et repérer les acteurs prêts à s'engager collectivement dans la construction d'une réponse à, au moins, l'un de ses enjeux ;

Second temps : réfléchir collectivement aux modalités de prise en charge de l'enjeu en centrant la réflexion sur les modes de vie et les usages souhaités, comme sur les modes d'organisation du travail favorisant la coopération, d'une part ; Les contours d'une « solution intégrée », d'autre part. C'est-à-dire l'identification des biens et des services à produire de manière intégrée, cette intégration devenant un ressort de l'aspect « durable » de ce qui a été engagé ;

Troisième temps : soutenir l'émergence d'un Écosystème Coopératif Territorialisé par la promotion de coopérations stables et prolongées entre des entités citoyennes, associatives, entrepreneuriales, institutionnelles qui procédaient préalablement de manière séparée les unes des autres. Cet ensemble d'initiatives et d'innovations, notamment dans les relations entre acteurs, initie un nouveau modèle de développement qui prend sa source dans la dynamique des « bassins de vie ».

Des clefs sont données pour piloter la trajectoire :

- Apporter une attention soutenue au travail réel des uns et des autres, comme à la qualité de l'engagement et de la coopération entre les membres de l'ECT en émergence ou en développement ;

- Accorder une place stratégique au développement des ressources immatérielles (la confiance entre acteurs, mais également en soi ; la progression des compétences

et de leur complémentarité ; la pertinence des solutions promues en lien avec les attentes et les ressources disponibles, mais également des organisations et des conventions ; la santé des personnes tant physiologique que mentale) ;

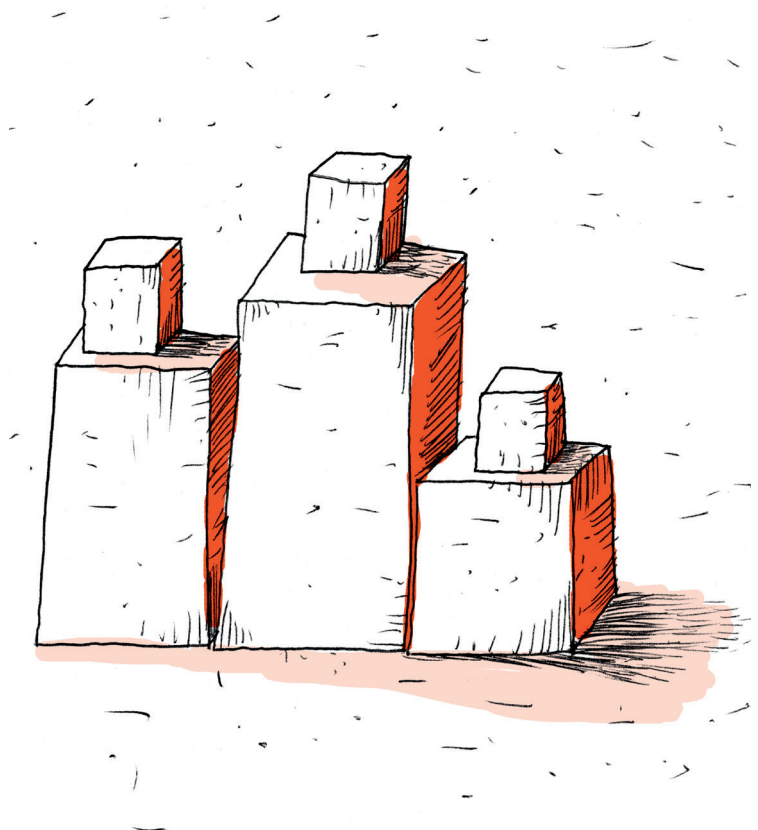
- Diversifier et stabiliser les ressources, notamment financières par la complémentarité des dimensions monétaires et non monétaires de l'engagement ;

- Faire progresser la cohérence de la gouvernance entre ses aspects opérationnels (prendre les décisions au bon moment), distribués (l'existence de différentes instances) et juridiques afin de tenir ensemble la visée collective des engagements (le projet commun) et la convergence d'intérêts préalablement dispersés ;

- Construire progressivement un récit qui permet de lier le passé à une projection souhaitée du territoire comme des relations entre ses membres (projection collective et imaginaire du désirable / une confiance en soi collective cultivée pour se projeter dans un mode de vie et mode de travail souhaitables.

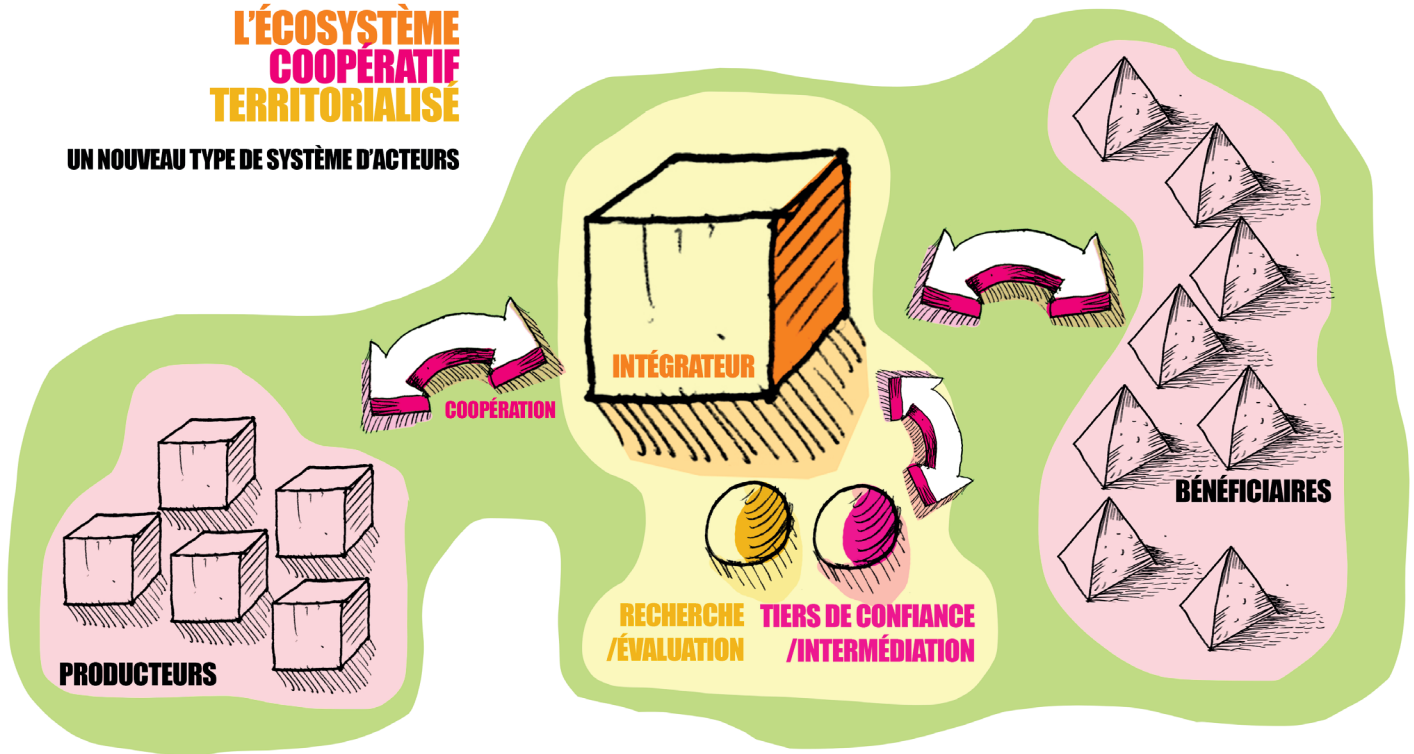
*15- Nous ne revenons pas dans cette note sur le travail qu'a représenté la formalisation et l'installation de ce dispositif, notamment le travail mené par le service consommation responsable pour faire émerger au sein de l'ADEME ce programme associant un ensemble de directions transversales et de directions régionales de l'ADEME. Il serait cependant intéressant de rendre visible ce qui a permis de faire émerger cette innovation au sein de l'agence.*

*16- ADEME, ATEMIS, Christian DU TERTRE, Patrice VUIDEL, Brigitte PASQUELIN. 2018. Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. 21 pages*



# L'ÉCOSYSTÈME COOPÉRATIF TERRITORIALISÉ

UN NOUVEAU TYPE DE SYSTÈME D'ACTEURS



## 4. L'ÉCOSYSTÈME COOPÉRATIF TERRITORIALISÉ

La préparation de la formation à l'intention des accompagnateurs est l'occasion pour le laboratoire de recherche ATEMIS de continuer à approfondir les cadres conceptuels et méthodologiques qui ont commencé à émerger depuis 2010. Il s'agit, notamment, de s'intéresser aux enjeux de régulation à l'échelle des territoires, mais aussi de continuer à préciser la profondeur projective du concept opérationnel d'Écosystème Coopératif Territorialisé.

Comme le montrent les précédentes parties de ce document, la formalisation de ce concept a été progressive. Elle s'est appuyée sur plus d'une dizaine d'années d'expériences d'entreprises, d'associations citoyennes, de collectifs d'acteurs, d'institutions territoriales, accompagnées par des chercheurs et des consultants-chercheurs. Cela a donné lieu à de très nombreux retours d'expériences d'échanges entre opérateurs et chercheurs qui ont été des points d'appui essentiels à l'émergence puis à la consolidation du référentiel de l'EFC. Cette dynamique de consolidation est amenée à être poursuivie. Il s'agit, notamment, de mieux apprécier en quoi les Écosystèmes Coopératifs Territorialisés peuvent apparaître comme une nouvelle figure économique qui dépasse le périmètre classique de l'entreprise. De « vérifier » que c'est cet élargissement

de l'action concertée et de la coopération qui permet de mieux prendre en charge les enjeux du développement durable et de s'ancrer dans le réel diversifié des territoires locaux que sont les « bassins de vie ».

### 4.1. Pourquoi une nouvelle « figure économique » ?

Au cours des deux siècles passés, les acteurs entrepreneuriaux (quel que soit leur statut et leur taille), comme les acteurs publics ou associatifs ont organisé leur activité sur la base d'un principe central de l'organisation : la spécialisation. Cela a conduit progressivement à la mise en place d'organisations en « silos » agissant seules ou inscrites dans des chaînes de valeur linéaires, le dernier maillon de la chaîne étant en charge de la relation aux usagers finaux. Si cette démarche a permis, indéniablement dans le passé, de gagner en qualité et en productivité, aujourd'hui, elle conduit à des effets délétères majeurs. Les entreprises (privées, publiques ou associatives) ont la responsabilité des conditions à partir desquelles elles produisent leurs biens et leurs services, mais pas des conséquences sur le plan social, environnemental que pose l'usage conjoints des biens et des services produits dans les territoires, dans les bassins de vie. Ce mode d'organisation en silos dont l'origine repose sur le statut même de l'entreprise, les conduisent à se déresponsabiliser vis-à-vis des effets négatifs qu'entraînent leur finalité et leur activité, même si ces effets sont non intentionnels (externalités

négligées).

Dans le cadre culturel légué par l'histoire industrielle, les entreprises (privées, publiques ou associatives) ont la responsabilité des conditions à partir desquelles elles produisent leurs biens et leurs services, mais pas des conséquences systémiques que pose l'usage conjoints des biens et des services produits dans les territoires, dans les bassins de vie. Ce mode d'organisation en silos dont l'origine repose sur le statut même de l'entreprise, les conduisent à se déresponsabiliser vis-à-vis des effets négatifs -même s'ils sont non intentionnels (externalités négatives) qu'entraînent leur finalité et leur activité sur la vie en générale, les modes de vie métropolitains, urbains ou ruraux ; sur l'évolution des paysages, les régulations écologiques ; sur les relations entre les groupes sociaux.

Les institutions, de leur côté, produisent des cadres chargés de supporter la reproduction et le développement de cette dynamique (par exemple, pour le secteur automobile, le code de la route, voire les caractéristiques techniques des automobiles) et/ou de compenser certains effets nuisibles des usages (par exemple les systèmes de secours et de soin en lien avec les accidents de la route). Mais elles ne contribuent pas à orienter la finalité de la production des biens et des services privés, comme les conditions systémiques de leurs usages (par exemple les enjeux de la mobilité territoriale et non les caractéristiques techniques des moyens de transport).

Enfin, les associations assurent des responsabilités sociales majeures, mais n'ont pas la possibilité d'engager des actions qui contribuent à l'évolution des stratégies productives

et de leur finalité. Cela limite considérablement la possibilité d'agir sur l'origine des inégalités sociales et territoriales, comme sur l'origine des dérégulations écologiques. Elles sont, généralement, amenées à se cantonner dans la « dénonciation » et à la « réparation ».

Ce mode d'organisation qui sépare les entreprises des institutions publiques comme des associations de citoyens conduit à une conception et une réalisation des activités productives qui ne répondent plus aux attentes des citoyens associées aux grandes fonctionnalités de la vie (habiter, bien s'alimenter, être en santé, être mobile, se cultiver etc.). Les biens alimentaires industrialisés, en cherchant à réduire le coût unitaire au détriment de la qualité nutritionnelle, se retournent contre la santé des personnes. Le modèle agricole agroalimentaire industriel impactant également la préservation de la fertilité des sols, la biodiversité, et finalement la beauté des paysages ; l'organisation industrielle du secteur du bâtiment ne peut plus, à elle seule, répondre aux attentes évolutives en matière de cadre bâti, de réhabilitation, in fine aux nouvelles façons d'habiter les bassins de vie ; l'industrie automobile, centrée sur le passage à l'électrique, sans remettre en cause la production – vente de véhicules en volume, n'est pas à même de gérer les enjeux de mobilité à l'échelle des bassins de vie, etc.

L'action des acteurs publics qui consiste à mettre en concurrence de manière systématique, les acteurs, à travers des appels d'offre, qui généralisent des relations « donneurs d'ordre-prestataires », explique en grande partie pourquoi un ensemble de dérèglement sociaux, sociétaux, environnementaux ne sont toujours

pas dépassés malgré les efforts menés. L'engagement citoyen inscrit dans les dynamiques associatives, malgré un dévouement souvent exemplaire, a tendance à s'épuiser dans le temps devant l'absence de perspective de coopération solide et de dispositif de reconnaissance du travail engagé.

**Il apparaît nécessaire de penser l'organisation de la production des biens et des services sur d'autres bases, des bases coopératives entre entreprises et citoyens, entre entreprises, citoyens et institutions territoriales.**

L'émergence et la consolidation d'ECT doit permettre à l'action des uns et des autres de construire une cohérence systémique qui nous permette d'affronter et de dépasser progressivement les impasses actuelles. C'est le rôle des Écosystèmes Coopératifs Territorialisés que de se préoccuper des grandes fonctionnalités de la vie et de construire des réponses au regard des enjeux d'une alimentation saine, du développement de la santé, de l'habiter, de la mobilité, du renouvellement de l'énergie, etc.

Cette nouvelle façon de penser la finalité de la production de manière coopérative et ancrée dans les territoires, de penser la reconnaissance du travail qu'il soit rémunéré ou bénévole dans sa réalité et sa diversité, nous invite à sortir progressivement du périmètre clos de l'entreprise. Cette démarche attentive au monde réel permet de faire évoluer les relations entre les différents acteurs en mesure d'agir en tenant compte de la complémentarité des compétences des uns et des autres.

Le nouvel opérateur économique à même de porter ces solutions intégrées n'est plus l'entreprise, pas plus le service public, mais un Écosystème Coopératif Territorialisé, capables de penser de nouveaux rapports de coopération entre les acteurs issus de secteurs d'activités différents, d'inscrire son action dans un temps prolongé au regard des enjeux de la vie dans le territoire et de prendre appui sur les ressources spécifiques du territoire, tout particulièrement les ressources immatérielles qui densifient et qualifient les relations entre acteurs.

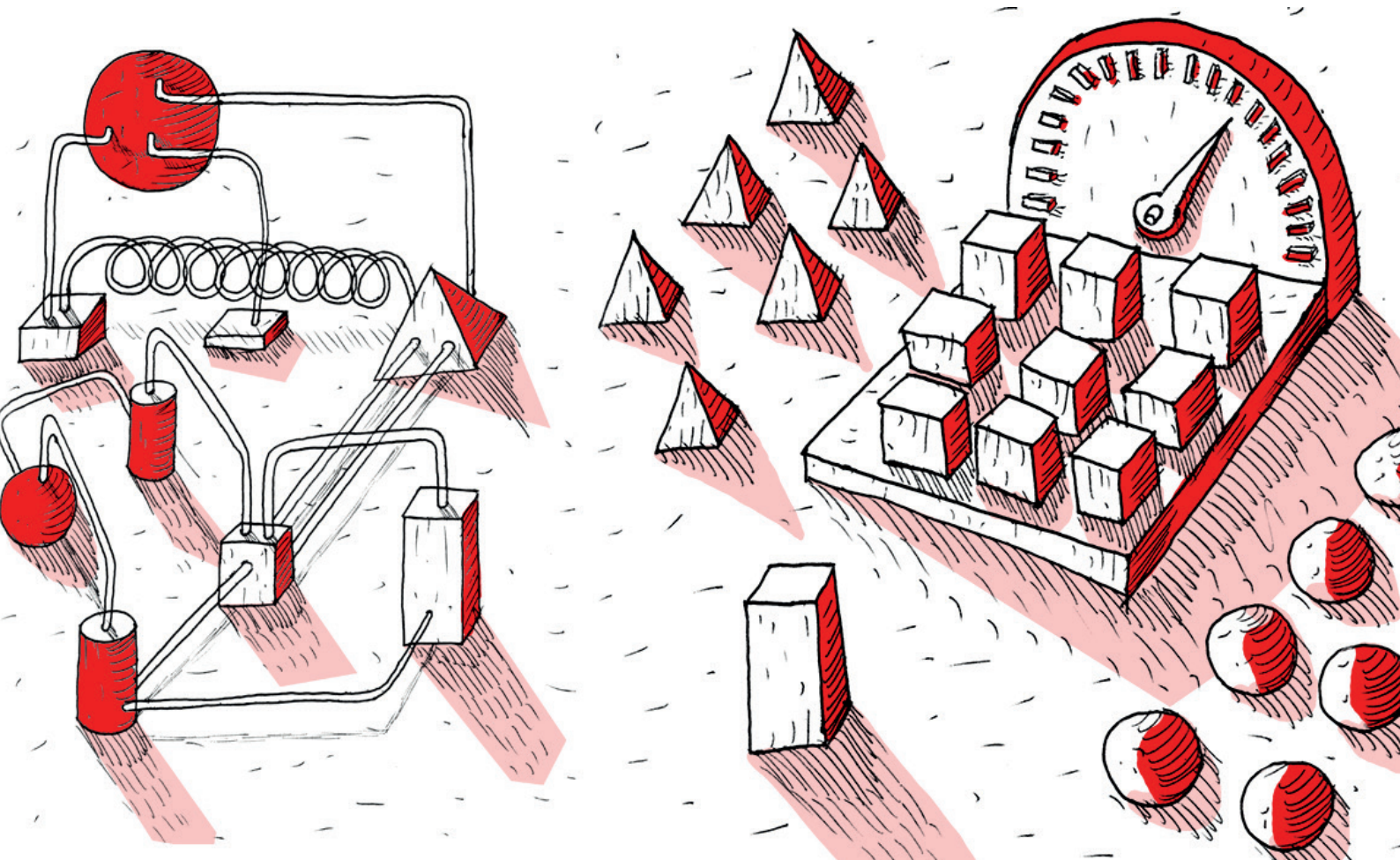
#### 4.2. Définition de l'Écosystème Coopératif Territorialisé

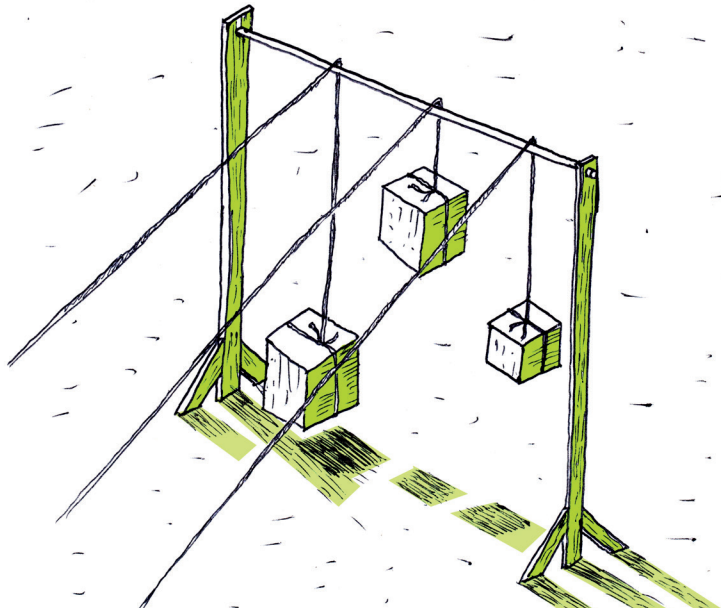
La nouvelle définition proposée, ici, est susceptible d'être ajustée et enrichie, via d'une part la confrontation de sa pertinence au regard des dynamiques réelles, d'autre part de sa cohérence avec des dimensions théoriques portées par un ensemble de disciplines.

*Première partie de la définition : la visée*  
*Un Écosystème Coopératif Territorialisé (ECT) est l'ensemble d'acteurs (entreprises, associations de citoyens, organismes d'intermédiation et de recherche-évaluation, institutions territoriales, ...) construisant à l'échelle d'un bassin de vie une dynamique économique fondée sur la coopération, afin de prendre en charge un ou plusieurs enjeux correspondant aux grandes fonctions de vie (s'alimenter, se soigner, habiter, se déplacer, se former, se cultiver, ..., travailler) dans une perspective écologique, de bien-être social et territorial.*

Dans le cadre de Coop'Ter, l'ADEME et le laboratoire d'intervention-recherche ATEMIS ont volontairement souhaité soutenir une diversité d'acteurs « initiaux » : des collectivités territoriales, des dynamiques citoyennes, des acteurs économiques déjà existants -souvent issus de l'ESS-, des associations regroupant des professionnels, des acteurs ayant une fonction d'animation, d'intermédiation, d'incubation de projets<sup>17</sup>

17- Voir le carnet des projets : <https://librairie.ademe.fr/7086-carnet-des-projets-2024-programme-coop-ter.html>





Les sphères d'enjeux initiales sont elles aussi variées : l'agriculture et l'alimentation, le bien vieillir, les mutations du tourisme et du travail, le rapport aux objets (les jouets, les vêtements), le ré emploi des matériaux, l'auto-construction, la mobilité, l'habiter, la production et la consommation d'énergie, etc.

**Seconde partie : la logique de solution intégrée**  
*L'Écosystème Coopératif Territorialisé formalise et porte au moins une solution intégrée de biens et de services qui permet d'atteindre l'enjeu visé et qui crée de la « valeur territoriale ».*

### La dynamique de formalisation d'une solution intégrée

De nombreux acteurs proposent des biens à la vente, auxquels ils associent des services, dans une logique de « bouquet de services » ou de « solution associée ». Par exemple, un concessionnaire associe un service d'entretien, maintenance, ou une assurance à la vente d'un véhicule. Ces services sont optionnels.

La dynamique de « solution intégrée » résulte, elle, d'abord d'une attention forte aux usages, aux modes de vie. Les acteurs sont notamment invités à interroger la valeur d'usage des biens, les effets utiles des services. En quoi l'accès à un bien (une voiture personnelle) ou à un service (une aide à domicile) crée-t-il de la valeur pour le bénéficiaire ? Et en quoi le mode de production ainsi que l'usage de ce bien ou l'accès au service génèrent-ils également **des effets indirects non intentionnels sur des acteurs tiers, dits effets d'externalité**, effets positifs ou négatifs ? Par exemple l'usage d'un véhicule personnel peut contribuer à générer des embouteillages à certaines heures. L'accès à une aide à domicile génère une valeur non seulement pour le bénéficiaire mais également pour

sa famille, pour les acteurs de la santé.

Centrer l'analyse sur les conditions d'usage et la valeur servicielle, permet tout d'abord de revisiter la pertinence des offres, de sortir de la standardisation pour prendre en compte des dimensions spécifiques, liées aux situations personnelles, et à la spécificité des territoires ; notamment en intégrant les effets d'externalité. Ce déplacement du regard permet d'imaginer un autre rapport aux biens et aux services mis à disposition.

Cela permet également de chercher à contractualiser sur des dimensions de valeur et non plus seulement sur un coût associé à des moyens (le taux horaire d'un service, le prix d'un bien).

### Exemple

L'analyse des enjeux liés à la sphère de la mobilité sur un territoire rural peut révéler un handicap pour accéder à l'emploi des personnes sans véhicule / moyen de locomotion personnel. Une des dimensions de performance d'usage attendue peut donc être l'accès à l'emploi. Suivant les territoires, leur organisation, les formes d'habitats et les lieux d'emplois, les composantes de la solution intégrée peuvent consister à mettre en place un service de covoiturage en associant les employeurs / les pôles d'emplois, à renforcer les lignes de transports collectifs, à mettre en place un service public de transport à la demande, à accompagner au passage du permis en associant une location de véhicule à tarif social, à mettre à disposition des 2 roues. A chaque fois, la mise en œuvre de la solution va nécessiter la mobilisation et la coopération d'un ensemble d'acteurs publics (ex : les services de l'emploi) et privés (les employeurs), y compris d'habitants (ex : le covoiturage).

Emergent de ces échanges une compréhension à la fois :

- des conditions à réunir pour tenir une performance d'usage ;
- des différentes composantes de la solution à intégrer au service de cette performance d'usage ; Ces composantes ne sont pas optionnelles comme dans un bouquet de services. Elles sont toutes nécessaires.
- des enjeux de coopération permettant de dépasser les limites propres à l'action de chacun.

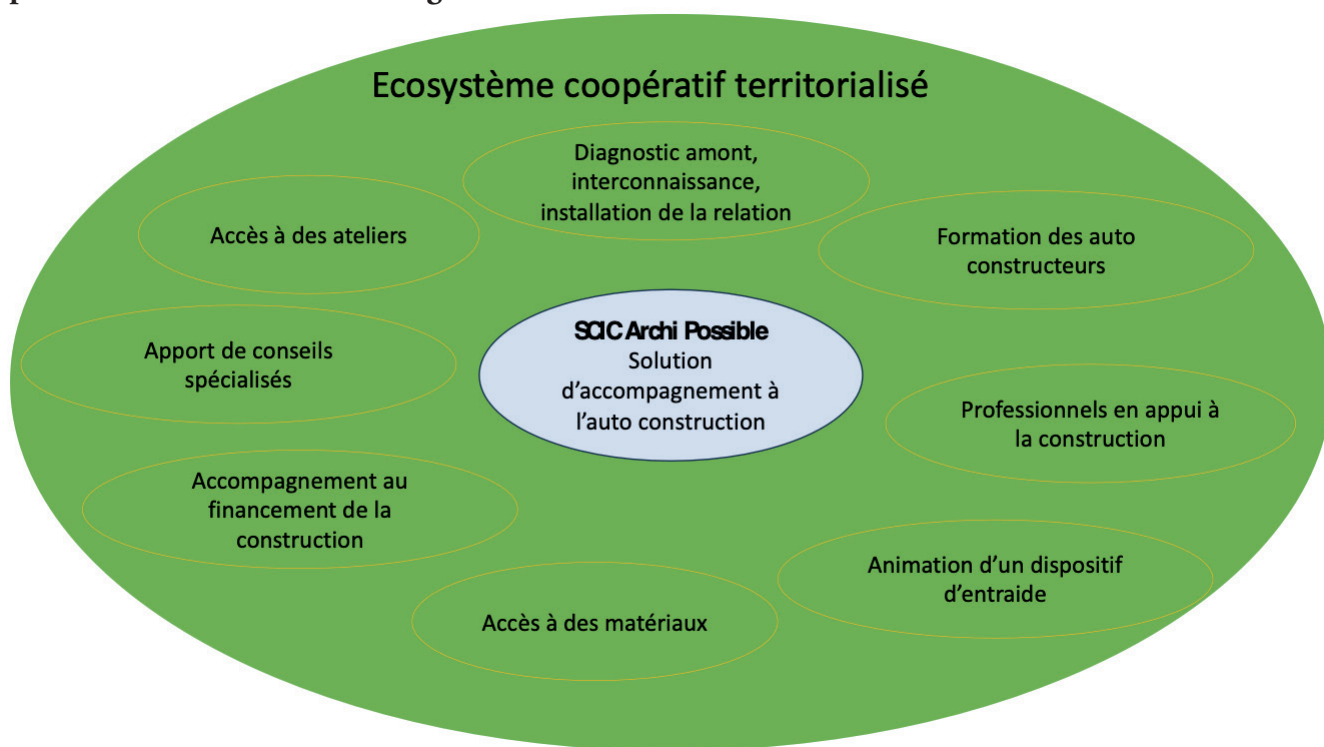
Ce travail permet également d'interroger les effets d'externalité et d'identifier en conséquence des acteurs complémentaires à associer à la réflexion. **Les contours généraux d'un écosystème coopératif sont posés.**

## Illustration

Le retour d'expérience mené par Franck Mathieu, initiateur de la SCIC ArchiPossible a été l'occasion d'identifier la solution intégrée animée par la SCIC, dans une perspective d'accompagnement à l'auto-construction<sup>18</sup>. La solution intégrée est la réponse à la question suivante : quelles sont les différentes dimensions de biens et de services à proposer de façon intégrée afin de soutenir la capacité d'individus « non professionnels » à construire ou rénover leur habitat ?

18- Voir l'article sur ArchiPossible dans Cap sur Coop'Ter No 2 : <https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/6695-programme-coop-ter-territoire-de-services-et-de-cooperations.html>

## Représentation d'une solution intégrée



NB : schéma formalisé par Patrice VUIDEL, à l'occasion d'un REX, afin de rendre visible les différentes dimensions d'accès à des biens et des services décrites dans la présentation. Ce schéma a une vocation pédagogique et non pas de communication sur l'activité d'Archi-possible.

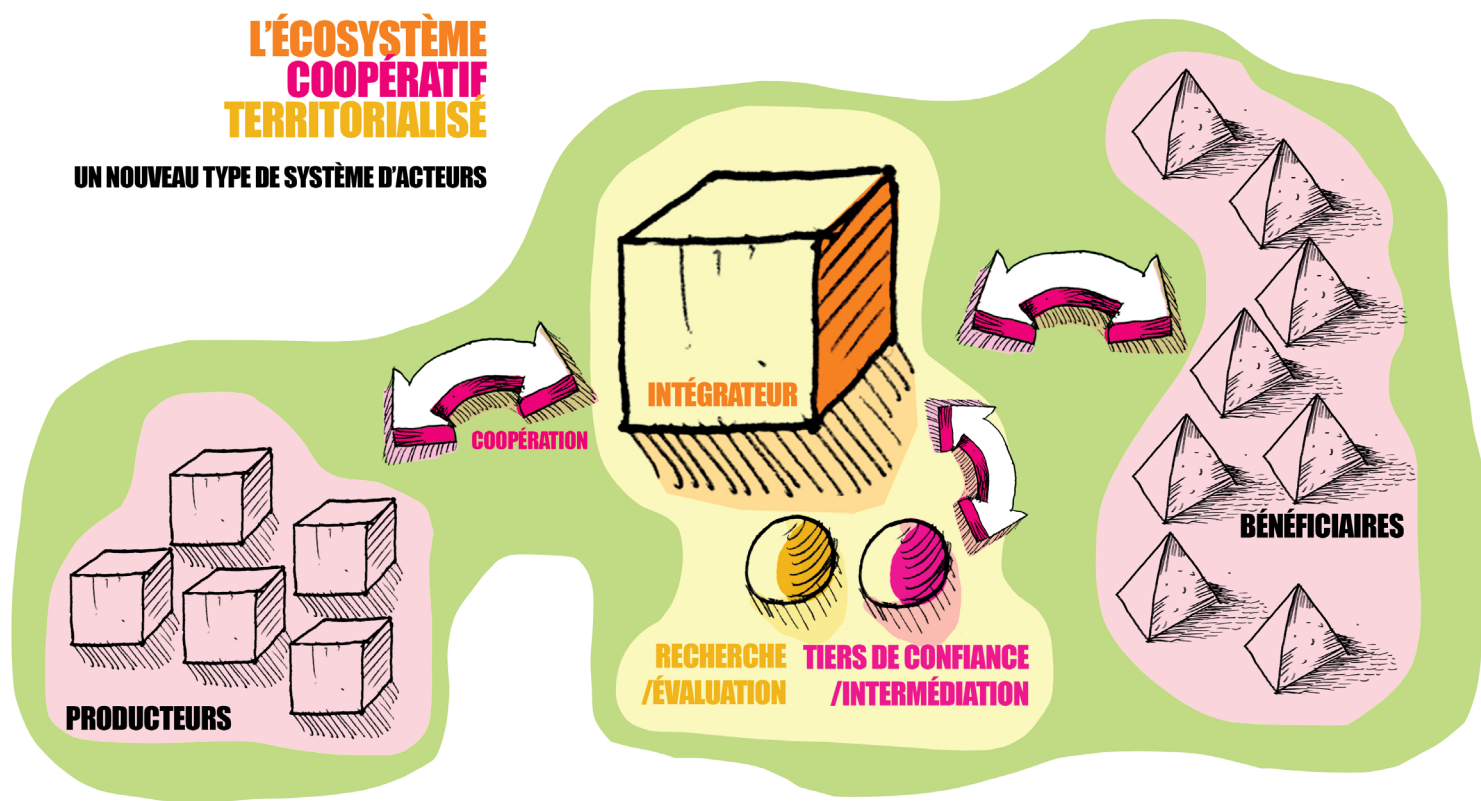
### *Troisième partie : modalités de production de la solution intégrée*

*Les interactions entre les acteurs reposent sur une logique de coproduction-coopération, sur la base d'engagements réciproques, des échanges d'informations et de connaissances, de mutualisation de moyens ainsi que d'investissements immatériels permettant de développer et pérenniser la dynamique de l'ECT. L'un des acteurs est amené à jouer un rôle clé d'intégrateur en assumant une fonction de pilotage.*

L'expérience des trajectoires d'émergence et de formalisation d'ECT montre que le rôle de pilotage peut passer d'un acteur à un autre selon la phase de développement de l'ECT : ce n'est pas toujours l'acteur qui a porté l'impulsion initiale qui devient l'intégrateur / pilote.

L'expérience montre également que l'intégration d'organismes d'intermédiation (rôle par exemple joué par de nombreux tiers-lieux), ainsi que de recherche-évaluation (par exemple laboratoire d'intervention-recherche capable de soutenir l'engagement des acteurs en mettant en regard l'expérience du réel et des cadres théoriques, ou en identifiant et mettant en travail des questions de recherche qui émergent) sont des atouts clé de la pérennité de l'ECT.

Intégrer pleinement un ECT conduit nécessairement les institutions, notamment territoriales, à se déplacer vis-à-vis de leurs cadres juridique et politique hérités du passé. Cette transformation de l'action publique peut aussi passer par logique de partenariat, plus proche des pratiques déjà existantes.



### Illustration

La **Butinerie** est une SCIC SA porteuse d'une solution intégrée au service du bien vivre alimentaire sur le territoire de Pantin et de l'Est parisien<sup>19</sup>. La SCIC a formalisé des conventions avec les principaux opérateurs ou partenaires qui cherchent à agir en complémentarité. Notamment avec le magasin Biocoop, qui est une des composantes du tiers-lieu animé par la Butinerie, l'association d'éducation populaire Ecobul, l'association Marché sur l'Eau, porteuse d'un circuit court de distribution alimentaire<sup>20</sup> ainsi que la Ville de Pantin (convention triennale d'objectifs et de moyens).

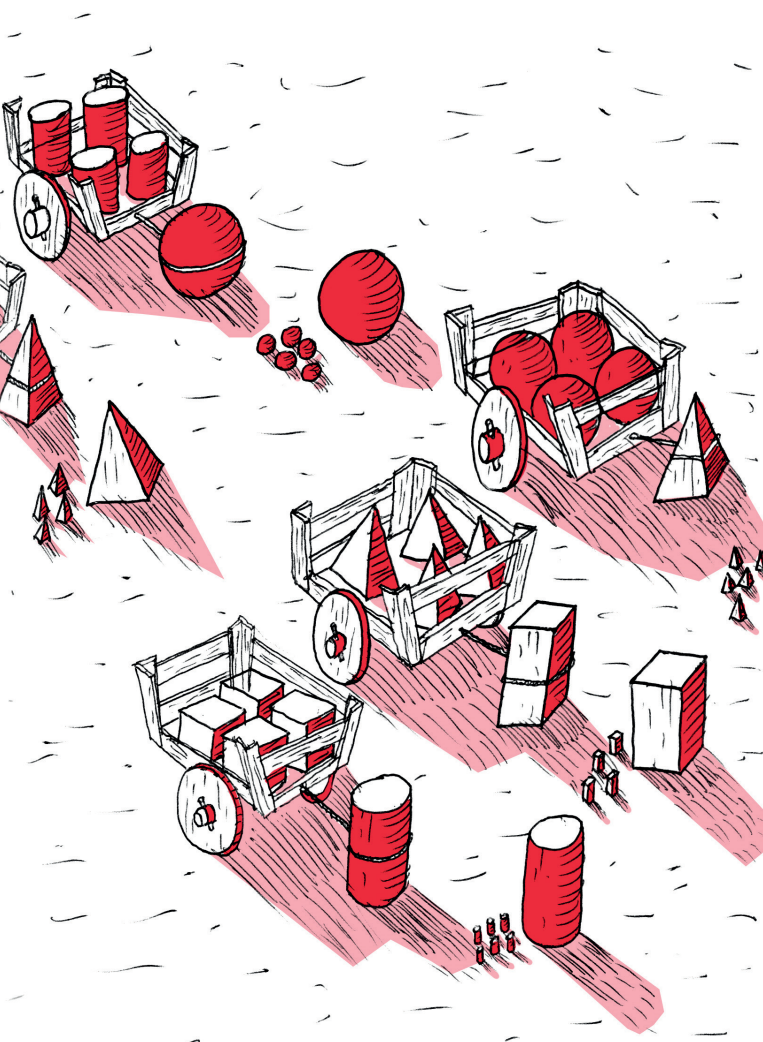
19- [www.butinerie.com](http://www.butinerie.com) La dynamique d'émergence de l'ECT a été soutenue -notamment- par l'ADEME alors que le programme Coop'Ter était en cours de montage.

20- jusqu'à la fermeture de l'association en septembre 2023.

Une connaissance mutuelle des modèles d'affaires de chaque structure a été mise en place à travers notamment des prises de parts sociales ou des adhésions réciproques ainsi que le partage des bilans annuels. Il s'agit de pouvoir soutenir des échanges sur les formes de contribution, et penser l'équilibre de la SCIC intégratrice de la solution intégrée au regard des équilibres, notamment financiers, de chacun des opérateurs.

Les acteurs mutualisent des moyens matériels (équipements partagés), financiers (financements mutualisés) et humains (mise à disposition de temps de travail) pour faire vivre le tiers-lieu et développer des activités conjointes. Chaque semaine une réunion de coordination des opérateurs permet de soutenir la dynamique de coproduction des activités. Chaque mois un dispositif réflexif animé par le laboratoire de recherche ATEMIS (sociétaire de la SCIC) permet de soutenir l'engagement dans le travail des salariés de la SCIC et de revenir sur des enjeux de coopération. Ce dispositif a vocation à s'élargir aux salariés des autres acteurs de l'écosystème.





## Illustration

**Action Logement** développe une solution de **CorpoWorking**, espaces de travail mis à disposition de salariés d'entreprises à proximité de leurs domiciles, de façon à limiter les déplacements domicile – siège de l'entreprise, tout en continuant à être inscrits dans une dynamique collective et une relation soutenante par leurs employeurs<sup>21</sup>. Le conventionnement avec les employeurs invite à discuter de l'ensemble des effets utiles générés par la solution (maintien du lien à l'entreprise, facilitation du management à distance des personnes, maintien de l'engagement des personnes dans leur travail, satisfaction des salariés vis-à-vis de leur employeur etc.), et du niveau de dépense acceptable que l'employeur est disposé à apporter, en contrepartie de cette valeur. Autrement dit, à aller au-delà d'un « prix standard » affiché, associé à un l'usage d'un bureau partagé. La présence de ces lieux de travail au sein de communes de la périphérie toulousaine génère aussi à l'échelle de la commune et de la métropole des effets d'externalité positive qui expliquent l'intérêt et l'implication des collectivités territoriales (par exemple : augmentation des dépenses dans les commerces de la commune, attractivité communale, accès des habitants à l'équipement pour des services à la population).

21- Voir l'article sur Action Logement dans Cap sur Coop'Ter No1 d'octobre 2023 <https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/6628-cap-sur-coop-ter-n1.html>

## Quatrième partie : valeur créée, revenus et contributions

*La valeur créée par la solution intégrée s'apprécie d'une part à partir de la capacité à qualifier les effets utiles, soit l'ensemble des effets positifs que le client / usager ou d'autres bénéficiaires peuvent attendre de l'usage d'un bien ou de l'accès à un service. D'autre part à partir de la révélation d'externalités positives ou de réduction d'externalités négatives.*

*En contrepartie de la valeur créée, il est recherché auprès des différents acteurs bénéficiaires d'effets utiles ou d'effets d'externalité positive une contribution (dépense et/ou apports en nature) acceptable.*

*Les effets utiles induits par l'activité de service, et notamment les effets médiats (ceux qui surviennent avec un décalage dans le temps), qui dépassent le cadre de l'écosystème, peuvent être ressources pour d'autres acteurs. La mise en synergie de ces ressources permet le renforcement de leur potentiel productif au niveau d'un territoire ou d'un secteur d'activité : l'ECT crée donc également une valeur territoriale qui s'incarne dans le développement d'un patrimoine immatériel collectif accessible aux membres de l'ECT, mais également aux acteurs du bassin de vie. Plus les acteurs y contribuent, plus ils gagnent en retour.*

## Cinquième partie : la gouvernance

*La gouvernance de l'écosystème et le développement des activités reposent prioritairement sur la mise en œuvre d'une organisation réflexive qui permet d'apprendre par l'expérience et transforme le management et les organes de décision, de façon à soutenir la coopération entre les acteurs. La gouvernance peut aussi être formalisée par la création d'une structure juridique (SCIC, GIE, ou autre) associant acteurs, opérateurs privés et citoyens, ... voire acteurs publics.*

## Illustration sur la gouvernance

**La municipalité de Bagnères-de-Luchon**, en Haute-Garonne, a intégré le programme Coop'Ter avec la volonté de faire émerger un ECT générant de la résilience alimentaire en soutenant des productions agricoles et de l'élevage local destinés à être cuisinés et servis au travers des espaces de restauration collective présents sur la commune. Relations producteurs – transformateurs – consommateurs pouvant également servir de point d'appui dans une perspective pédagogique sur les enjeux liés à l'alimentation.

18 mois de travail ont permis l'identification des enjeux et intérêts de chacun des acteurs, la mise à jour de ressources déjà existantes sur le territoire ou à proximité (légumerie, salle de découpe), l'animation de temps de travail collectifs, débouchant sur la volonté d'un ensemble d'acteurs de poursuivre dans la formalisation d'une solution intégrée et d'un ECT.

Une des composantes de la solution intégrée à faire émerger est une « plateforme d'intermédiation alimentaire immatérielle » qui aurait pour mission la collecte et la distribution de produits alimentaires sains et durables, à l'échelle du Comminges.

En complément, une association de préfiguration est créée, avec la perspective de travailler à la structuration d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Cette association de préfiguration accueille quatre types d'acteurs : les producteurs, les clients, les collectivités territoriales, les associations du territoire.

Le portage de la démarche passe ainsi de l'acteur public à un acteur associatif, permettant un élargissement de la gouvernance préfigurant une dynamique d'ECT.

### **Illustration sur l'organisation réflexive**

**Les jardins de la voie romaine**, structures d'insertion professionnelle par le maraichage, membres du réseau Cocagne et qui gèrent quatre lieux dans le Gâtinais ont acté :

- que les organisations du travail changent régulièrement, qu'il y a un enjeu à les adapter pour garder leur pertinence ;
- que les directeurs des sites doivent tout à la fois porter les enjeux de production et d'insertion, ce qui génère de facto des tensions ;
- que le projet politique de l'association peut faire sens à la condition de pouvoir le relier à son quotidien, de façon à soutenir des arbitrages ;

Dans cette perspective, plusieurs espaces réflexifs permettant de revenir sur le travail sont animés.

**Dans ces espaces d'échange, il n'y a pas d'ordre du jour. Ce n'est pas un groupe de travail, on ne se fixe pas d'objectifs.**

Un premier tour de table se fait à partir de la question : « c'est quoi ce qui vous occupe aujourd'hui dans votre travail ? ». « ce qui vous occupe » étant entendu non

pas comme « l'occupation » mais comme « **ce qui vous préoccupe subjectivement** ».

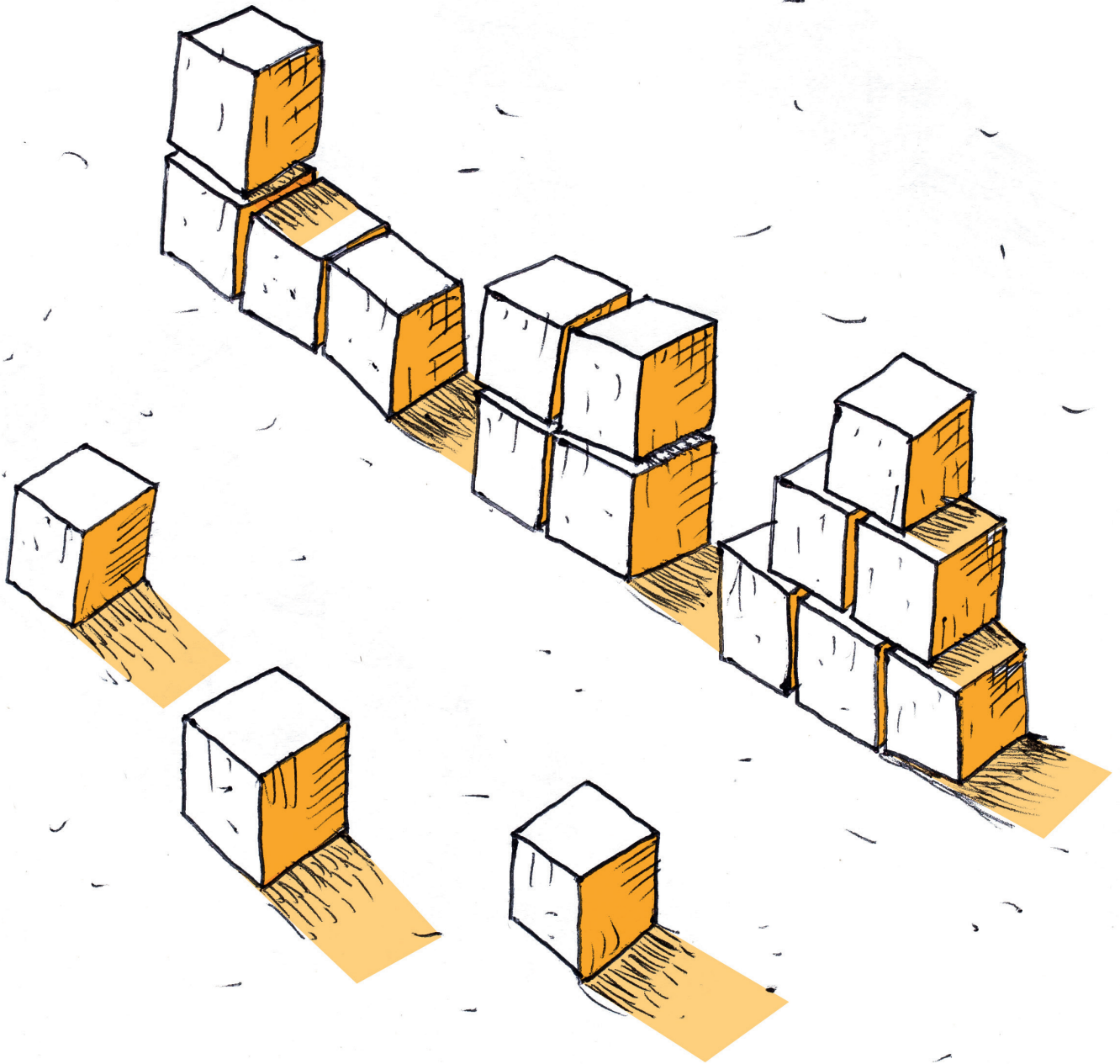
Ces espaces permettent ainsi aux participants de livrer ce qui est prioritaire pour eux sur le moment. L'échange à partir de ces préoccupations permet de reconnaître la valeur de ce que chacun fait. Cela permet également d'en tirer des conclusions communes qui renforcent l'engagement au quotidien, en même temps qu'une doctrine commune de l'action.

## **CONCLUSION**

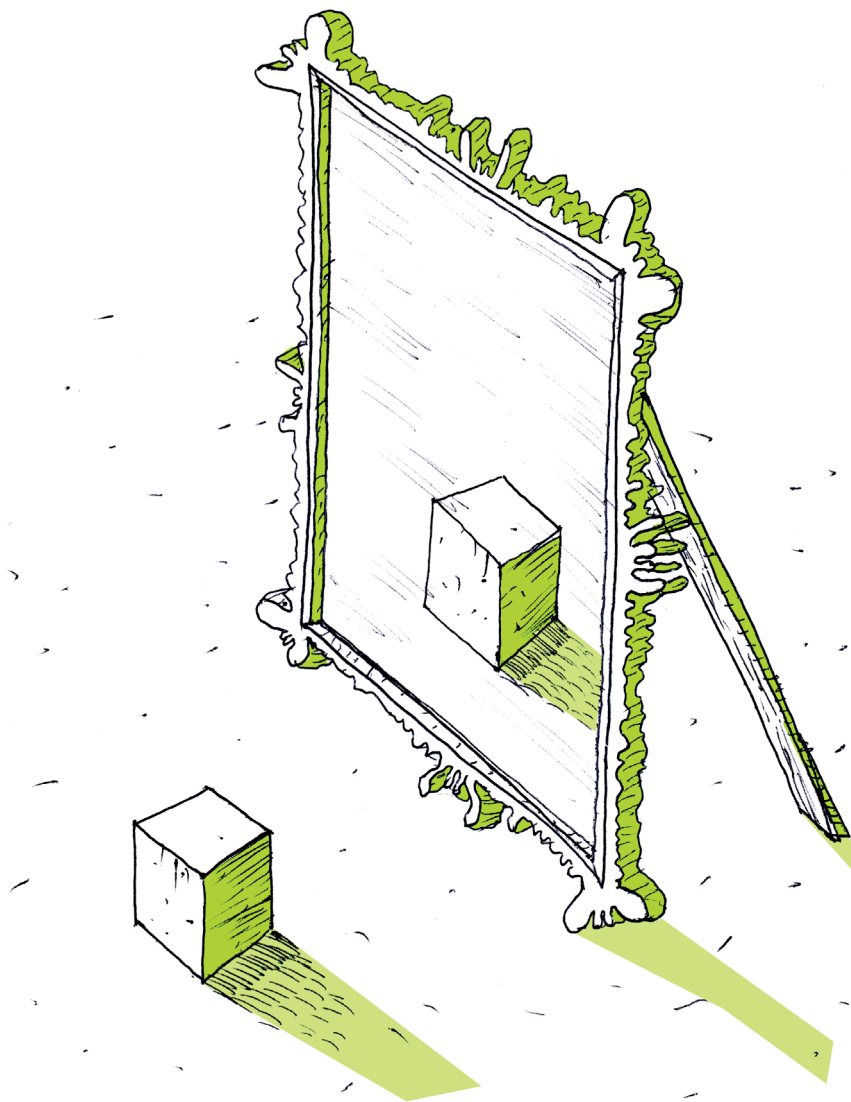
La Transition, vue par une grande partie de la société comme une réponse aux enjeux écologiques et sociaux, implique d'aller vers des modes de production et des modes de vie réellement soutenables, durables. C'est donc bien le rapport « production – consommation » qui est au cœur des enjeux. Autrement dit, la Transition sera une transition économique, ou ne sera pas.

L'approche servicielle proposée par l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, l'articulation entre les dimensions micro-économique et méso-économique posée notamment au travers du concept opérationnel d'Écosystème Coopératif Territorialisé sont des points d'appuis pour penser et mettre en œuvre les transformations nécessaires. A minima, pour engager des trajectoires dans des bassins de vie et, en se confrontant au réel, initier la transformation des cadres institutionnels, des modes de production, du rapport au travail, des modes de vie.

La poursuite d'une articulation entre « intervention », accompagnement, soutien à ceux qui agissent, et « recherche », mise en discussion des cadres théoriques au regard des retours d'expériences issus « du réel » est indispensable. C'est l'ambition poursuivie par le laboratoire ATEMIS et plus largement par les communautés d'acteurs réunies autour du référentiel de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Toutes celles et ceux qui souhaitent y contribuer sont les bienvenus.



**Citation du document : ATEMIS, Patrice VUIDEL, Christian du TERTRE, 2024, L'Écosystème Coopératif Territorialisé. L'émergence du concept opérationnel, sa définition.**



### **L'Écosystème Coopératif Territorialisé (ECT)**

est une nouvelle figure économique qui vise à mieux prendre en charge un ensemble d'enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux à l'échelle des bassins de vie.

**Pourquoi l'émergence de cette nouvelle figure ?**

**Quelles limites ou impasses du modèle économique et des cadres d'action politique actuels cherche-t-elle à dépasser ?**

**Et comment définir l'Écosystème Coopératif Territorialisé ?**

Définition qui permette aux acteurs de s'appuyer sur une référence stabilisée, et ainsi mieux apprécier le cheminement à mener, le travail de transformation à accomplir.

**Le présent document répond aux trois questions posées ci-dessus en s'appuyant d'une part sur le travail d'intervention recherche mené depuis 20 ans par le laboratoire ATEMIS autour du nouveau modèle économique qu'est l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération.**

D'autre part, sur les retours d'expérience issus du programme Coop'Ter, qui soutient et accompagne vingt dynamiques

visant à faire émerger et formaliser des ECT en réponse à un ensemble d'enjeux liés aux grandes fonctions de vie.

Les trois premières parties du document permettent de revenir sur la façon dont le laboratoire ATEMIS a cheminé dans l'appréhension du croisement « dynamique économique / approche territoriale ». Et a au fur et à mesure mobilisé puis formalisé le concept opérationnel d'Écosystème Coopératif Territorialisé.

La quatrième partie revient sur les raisons qui expliquent l'émergence de cette nouvelle « figure économique », en donne une définition illustrée par un ensemble d'exemples.