

# Documents préparatoires au 2<sup>ème</sup> Conseil Scientifique du projet Tera

31 janvier – 1<sup>er</sup> février 2019



Avec le soutien de

**ADEME**



Agence de l'Environnement  
et de la Maîtrise de l'Énergie



# Table des matières

## Membres et animateurs du conseil scientifique

### Introduction Générale

**Document 1** : *La mise en œuvre du modèle économique de Tera, de la formalisation des activités aux premiers revenus d'autonomie : les défis émergents*

**Document 2** : *La construction d'un écosystème coopératif autour du Bien s'alimenter. Bilan et enjeux de la mise en place d'une démarche d'économie de la fonctionnalité et de la coopération.*

**Document 3** : *Habitat, mode de vie, liens au territoire : comment concevoir et mettre en œuvre une façon d'Habiter dans une perspective de développement durable ?*

**Document 4** : *Les questions du travail dans le projet Tera*

### ANNEXES

**Article 1** : Du Tertre C. et Vuidel P. (n.d.) « L'économie de la fonctionnalité et de la coopération : un nouveau modèle économique, levier d'un nouveau modèle de développement des territoires. »

**Article 2** : Atemis (n.d.) TRAVAIL, PERFORMANCE, EVALUATION, RECONNAISSANCE

### Contact :

Marie-Hélène Muller

Association TERA

Rue de la Citadelle

47370 Tournon d'Agenais

[contact@tera.coop](mailto:contact@tera.coop) / [www.tera.coop](http://www.tera.coop) / 09 84 12 43 60

## Membres Participants au 2<sup>ème</sup> Conseil Scientifique de Tera

**Dominique Bourg** : Philosophe, Professeur à la faculté des géosciences et de l'environnement de l'université de Lausanne - Absent cette année

**Gabriel Colletis** : Professeur d'économie Université de Toulouse Capitole 1. Laboratoire d'Etude et de Recherche sur l'Economie, les Politiques et les Systèmes Sociaux (LEREPS)

**Maryse Colletis-Salles** : Maître de Conférence en Informatique. Institut de Recherche en Informatique de Toulouse (IRIT)

**Nathalie Corade** : Maître de conférence en Economie à Bordeaux Science Agro, et membre de l'équipe d'animation de la chaire CRISALIDH<sup>1</sup>. Responsable de la spécialisation d'ingénieur-e "Gestion Durable des Territoires Ruraux" et coordinatrice d'un programme de recherche sur les circuits courts et de proximité alimentaires. - Absente cette année

**Frédérique Debout** : Chercheure à l'Institut de psychodynamique du travail, enseignante au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers), chercheuse associée au laboratoire de psychologie clinique, psychopathologie et psychanalyse de Paris V-René Descartes.

**Nicolas Dendoncker** : Géographe, Groupe de Recherche Interdisciplinaire en Développement Rural, Université de Namur (Belgique), créateur et responsable d'un master de smart rurality.

**Christian du Tertre** : Professeur d'économie à l'université Paris Diderot. Co-fondateur et Directeur scientifique du laboratoire ATEMIS<sup>2</sup>. Président de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération.

**Dominique Fourtune** : Chargé de mission Recherche et Innovation à l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie), Direction Régionale Nouvelle-Aquitaine.

**Didier Hilar** : Architecte et designer industriel, co-président du Réseau Français de la Construction Paille, participant à la commission Habiter de Tera.

**Yannick Lung** : Professeur émérite d'économie à l'Université de Bordeaux et membre du GREThA (Groupe de Recherche en Economie Théorique et Appliquée). Co-responsable de la chaire CRISALIDH, Coordonnateur d'une étude sur les Monnaies Locales Complémentaires en Nouvelle Aquitaine.

**Bernard Pecqueur** : Professeur, sciences du territoire, laboratoire de sciences sociales PACTE – Université de Grenoble

**Claire Pinet** : Référente économie de la fonctionnalité et de la coopération au siège de l'ADEME

### Organisateurs & Animateurs

**Nadia Benque** : Intervenante-Chercheuse associée du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS

**Frédéric Bosqué** : Initiateur du projet Tera, référent de la dimension « Habiter », membre de Tera

**Charline Collard** : Doctorante en sciences de gestion (axe Ressources Humaines) au laboratoire Toulouse School of Management Research à l'Université Toulouse Capitole 1, animatrice du conseil

---

<sup>1</sup> Centre de ressources pour l'innovation sociale par l'action locale et ses initiatives pour le développement humain

<sup>2</sup> Analyse du Travail et des Mutations dans l'Industrie et les Services

scientifique au sein de Tera, membre de Tera. Sa recherche se focalise sur la micro-RSE (Responsabilité Sociale des Entreprise) et l'expérience vécue de la transition écologique.

**Simon Decock** : Référent de la dimension Bien s'Alimenter, maraîcher, membre de Tera

**Delphine Ferraretto** : Référente de la dimension Bien s'Alimenter, membre de Tera

**Marie-Hélène Muller** : Référente du conseil scientifique au sein de Tera, membre de Tera

**Emmanuelle Philip** : Référente de la dimension Bien s'Alimenter, Animatrice du conseil scientifique au sein de Tera, membre de Tera

**Patrice Vuidel** : Consultant associé du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS

## Introduction Générale

Le projet TERA se définit, entre autres, comme un **projet expérimental de développement territorial** (figure 1). Il aspire à déployer un écosystème coopératif dans une zone de revitalisation rurale, afin de relocaliser une production vitale à ses habitants, en minimisant son impact sur l'environnement, et en garantissant à chacun un revenu d'autonomie d'un euro supérieur au seuil de pauvreté et versé à 85% en monnaie citoyenne locale. Il aspire également à évaluer, formaliser et transmettre son expérience à d'autres porteurs de projet, en s'appuyant notamment sur un conseil scientifique et sur l'accueil et la formation.

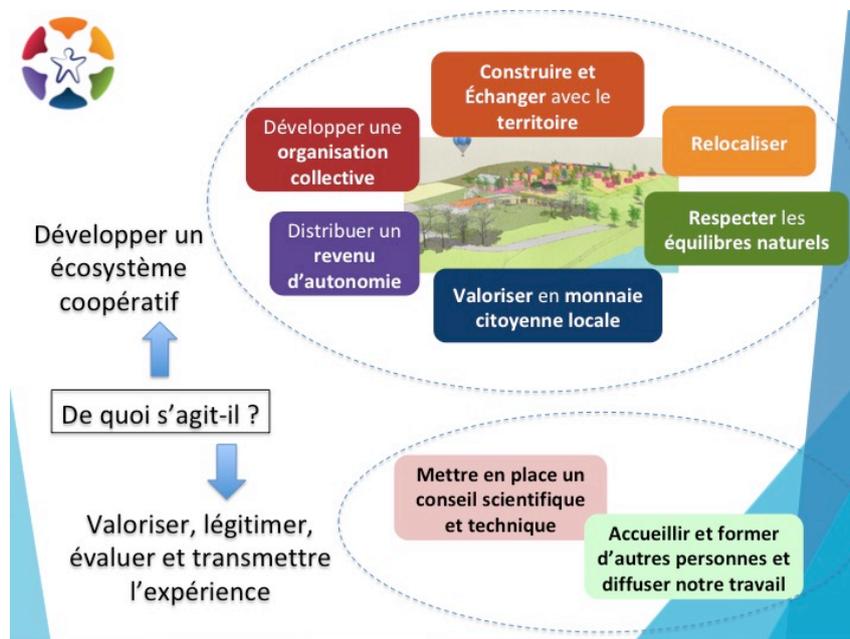


Figure 1 : les grandes lignes du projet Tera

Né en 2014, Tera s'est installé sur le Domaine du Tilleul, à Masquières, en octobre 2015, après 12 000 km de tour de France à vélo à la rencontre d'initiatives locales. Ses premières années ont constitué une **phase d'exploration, d'analyse et d'émergence**. Elles ont permis à des activités de démarrer (maraîchage, forêt-jardin, boulange, marchés gourmands, ...), à des volontaires de rejoindre le projet en s'installant sur notre territoire de vie, à des relations de se nouer avec des habitants et acteurs de ce territoire, ainsi qu'avec des collectivités. Le projet a été soutenu par la Région Nouvelle Aquitaine en tant que lauréat de l'innovation sociale en 2016.

Après cette première phase, le mot clé pour décrire 2018 est « **lancement de l'expérimentation** » : professionnalisation des premières activités, recherche de financements pour verser les premiers revenus d'autonomie et mettre en place les infrastructures matérielles, démarrage de la production, formalisation des flux monétaires, ... Ceci a représenté et représente encore des défis, et fait l'objet du premier document (*La mise en œuvre du modèle économique de Tera*).

Simultanément à cette formalisation, le projet est resté un lieu **de bouillonnement, de flux et d'émergence**: quelques personnes sont parties, les installations sur le territoire se multiplient, de nombreux volontaires viennent faire des séjours d'immersion. Nous sommes presque 40 à nous être installés depuis fin 2015, nombre auquel il faut ajouter des habitants déjà présents qui participent régulièrement au projet. Cet accroissement, la diversité des implications, le versement des premiers revenus d'autonomie, nous invitent régulièrement à de larges discussions en petit ou en grand groupe pour réinterroger notre gouvernance, notre processus d'intégration, notre raison d'être, le positionnement de chacun ... En résumé, à prendre soin de notre dynamique humaine, de nos relations, de la confiance au sein du groupe, et des humains eux-mêmes.

Cette dynamique s'inscrit dans une problématique géographique puisque Tera s'implante progressivement sur 3 communes : Masquières (lieu initial du projet et siège des premières activités productives), Tournon d'Agenais (siège social administratif), Trentels (lieu de déploiement du premier quartier rural expérimental). Ceci pose des questions quant à la cohésion du groupe.

Ces aspects humains seront abordés dans le document 4 (*Les questions du travail dans le projet Tera*).



Figure 2 : sessions de travail collectif sur les aspirations de chacun et les objectifs du projet (automne 2018)

Enfin, un autre constituant important de cette année, est l'introduction explicite **d'une démarche d'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC)** dans la mise en œuvre du modèle économique.

La démarche de l'EFC invite à repenser les modèles économiques des entreprises et les modèles de développement de territoire pour y intégrer les défis écologiques et sociétaux. Le terme « Fonctionnalité » renvoie à l'idée de penser à partir des usages (quels sont les effets utiles des activités), et le terme « Coopération » renvoie à l'organisation du travail dans une entreprise et entre parties prenantes d'un territoire (comment prendre en compte les enjeux des autres tout en prenant en compte les siens).

Le laboratoire d'intervention-recherche ATEMIS<sup>1</sup> nous avait déjà accompagné à cette démarche en 2017 pour la mise en place du premier conseil scientifique de Tera. C'est maintenant dans le cadre du projet de recherches **PRELE** (Projet de Recherches en Economie Locale Ecosystémique), soutenu par l'ADEME<sup>2</sup> et la Région Nouvelle Aquitaine, que se poursuit cet accompagnement. Son objectif est d'accompagner à la mise en œuvre des principes de Tera à travers la construction de deux

<sup>1</sup> ATEMIS Analyse du Travail et des Mutations dans l'Industrie et les Services. <http://www.atemis-lir.fr/>

<sup>2</sup> ADEME Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie. <https://www.ademe.fr/>

écosystèmes coopératifs autour de 2 sphères fonctionnelles: Bien s'alimenter et Habiter. L'accompagnement consiste dans le rassemblement des différents acteurs internes et externes à Tera et concernés par ces deux sphères, dans l'analyse de l'existant et dans la construction collective de solutions intégrées. Il permet aussi le transfert du référentiel aux acteurs locaux (cf. documents 2 et 3).

Un objectif plus scientifique du projet PRELE est d'enrichir le référentiel et l'expérience de l'EFC en terme de développement territorial. Tera constitue en effet un cas particulier où un projet de développement territorial émane d'une association de la société civile. Le conseil scientifique fait partie de cette démarche de capitalisation et d'évaluation.



Figure 3 : Premières réunions des groupes « Bien s'alimenter » et « Habiter ». Identification des effets utiles des activités & échanges autour des composantes de l'Habiter.

Quatre documents détaillés suivent cette introduction, ainsi qu'une annexe composée de deux articles ressources. Pour information, le conseil scientifique de janvier 2018 avait été le siège d'échanges autour de la globalité du projet, et avait abouti à une invitation à focaliser notre énergie sur 5 thématiques. Ces 4 documents correspondent à 4 de ces 5 thématiques. La 5<sup>ème</sup> est celle de l'évaluation et sera abordée à travers le projet PRELE.

## La mise en œuvre du modèle économique de Tera, de la formalisation des activités aux premiers revenus d'autonomie : les défis émergents

1-	CAHIER DES CHARGES DU MODELE ECONOMIQUE	6
2-	PRINCIPES DU MODELE ECONOMIQUE	6
3-	LEVIERS DU MODELE ECONOMIQUE	7
4-	PILOTAGE DU MODELE ECONOMIQUE	8
5-	LES REALISATIONS DE 2018 ET EN COURS	9
6-	LES DEFIS ET ENJEUX DU DEPLOIEMENT DU MODELE ECONOMIQUE	12

### 1- CAHIER DES CHARGES DU MODELE ECONOMIQUE

Depuis son origine, le projet TERA, porte l'expérimentation d'un nouveau modèle économique au service du développement durable et de la cohésion sociale d'un territoire. Il s'agit de créer un écosystème coopératif reposant sur les principes suivants :

- 85% de la production vitale à ses habitants sera **relocalisée**
- L'**impact environnemental** de cette production sera minimisée, de façon, entre autres, à ce que son empreinte écologique n'excède pas une planète
- La valorisation de la production sera assurée par une **monnaie citoyenne locale** afin d'irriguer prioritairement son territoire de vie et ses acteurs de la force économique qu'il va créer.
- Cette monnaie citoyenne sera émise via un **revenu de base inconditionnel d'un euro supérieur au seuil de pauvreté** pour que chacun puisse choisir son activité indépendamment de sa valorisation en monnaie sur le marché. Chacun recevra ce revenu d'autonomie de façon inconditionnelle et pourra le compléter ou non par une part variable dépendant de son engagement dans une activité marchande.

Il s'agira d'évaluer au terme de cette expérimentation si ce revenu de base versé en monnaie citoyenne locale a été un facteur de développement durable et de renforcement de la cohésion sociale de son territoire de vie. La sortie de ce territoire de son classement en zone de revitalisation rurale sera déterminante dans cette évaluation.

### 2- PRINCIPES DU MODELE ECONOMIQUE

Les principes fondamentaux qui guident cette expérimentation se trouvent dans son titre : **Tous Ensemble vers un Revenu d'Autonomie. Chaque mot compte.**

- 1- (T)era : **TOUS**, ce modèle prend en compte chaque être humain quelle que soit son origine et ce qu'il veut faire de son futur. Quand on dit « tous », on dit chacun pris séparément et on y intègre tous les vivants et le respect de leur milieu de vie.

- 2- t(E)ra : **ENSEMBLE**, ce modèle intègre aussi les différents styles de vie. Il ne s'agit pas d'imposer un seul style de vie, mais bien au contraire de permettre tous ceux qui sont respectueux des humains et de la nature. Il s'agit donc de favoriser des « associations libres ».
- 3- te(VERS)ra : **VERS**, exprime ici une direction. Il ne s'agit pas d'être pour ou contre mais de rendre lisible, par une co-construction les nombreux composants de son émergence en coopérant avec toutes les parties prenantes qui veulent le bâtir.
- 4- te(R)a : **un REVENU**, présuppose qu'il existe une production durable qui revient aux habitants. Elle sera aussi relocalisée au maximum et déclarée « vitale ». Vitale ici n'est pas une notion abstraite. Son contenu sera décidé par les habitants de ce territoire de vie. D'autre part, l'exigence de réciprocité pour percevoir ce revenu ne sera plus individuelle mais collective – c'est-à-dire qu'il ne dépendra pas pour un individu de la richesse qu'il aura créée par lui-même, mais de la richesse créée collectivement.
- 5- ter(A) : **l'AUTONOMIE** des personnes et des territoires est la finalité de toute cette expérimentation. Chaque habitant de ce territoire expérimental aura un revenu d'autonomie d'un euro de plus que le seuil de pauvreté. Il choisira ses activités parce qu'il a un revenu et pas seulement pour avoir un revenu. Sur son territoire de vie, un écosystème coopératif produira ce qui est vital pour lui. Grâce au cahier des charges des activités de production reconnues par la monnaie locale citoyenne, celle-ci garantira un impact positif de ses transactions sur les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.<sup>1</sup>

### 3- LEVIERS DU MODELE ECONOMIQUE

Dans une zone de revitalisation rurale, nous élaborons un cahier des charges des activités de production compatible avec les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. Nous l'élaborons avec les volontaires habitant ce territoire qui veulent participer à l'expérimentation. Cette production vitale, durable et relocalisée à 85%, garantira ensuite les revenus d'autonomie.

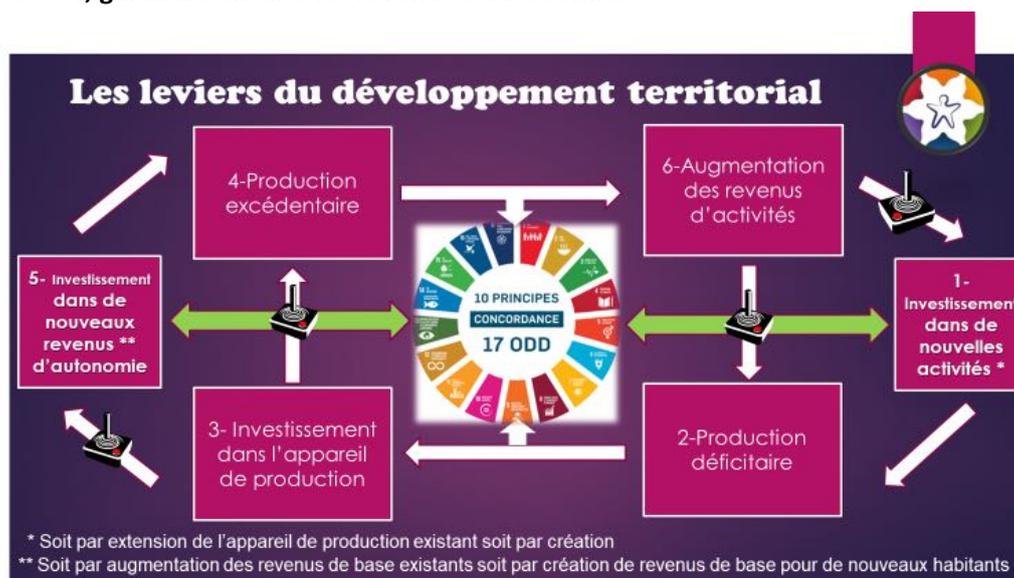


Figure 1

<sup>1</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

- 1 Nous investissons sur ce territoire dans des activités de production, des porteurs de projet et un réseau relationnel d'acteurs pour y favoriser coopérations et échanges (maraichage, boulangerie, gîte, marchés, ...).
- 2 Nous augmentons ainsi progressivement la capacité de production du territoire dans le respect du cahier des charges fixé par les parties prenantes du territoire, sans lien de subordination entre les acteurs du réseau. A ce stade les activités restent informelles et sans rémunération.
- 3 Au fur et à mesure de l'augmentation de cette production, nous investissons dans les structures porteuses de cette production, de sa distribution, de ses moyens d'échanges, de ses revenus et de sa gouvernance. Ce stade correspond à la professionnalisation des activités, et à l'investissement, par des contributions extérieures, dans une masse monétaire en monnaie citoyenne locale qui permet de distribuer des revenus d'autonomie aux porteurs d'activités.
- 4 La production devient durablement suffisante dans un ou plusieurs domaines vitaux fixés par les habitants. Le réseau de distribution, ses moyens d'échanges citoyens sont constitués et sa gouvernance formalisée.
- 5 Une part des investissements reste orientée vers la création d'une masse monétaire en monnaie citoyenne locale et sa distribution sous forme de revenus d'autonomie aux volontaires habitant le territoire. Mais à ce stade, la masse monétaire créée est la contrepartie d'une production locale avérée.
- 6 Les habitants peuvent alors acheter cette production dans les structures membres du réseau et cela a pour effet cette fois-ci de créer ou d'augmenter les revenus d'activités en complément ou pas des revenus d'autonomie
- 2 La capacité de production devient à nouveau déficitaire au regard de l'accroissement de la demande solvable. Cette fois ci, ce sont les revenus d'activités des acteurs locaux qui supportent l'investissement dans de nouvelles activités.
- 4 La capacité de production redevient excédentaire et ce sont le nombre ou le montant des revenus d'autonomie que l'on augmentera. Cette fois ci, ce sont les revenus fiscaux des collectivités qui supporteront cette mesure.

Il s'agira ensuite d'ajuster l'investissement productif (1) ou la demande solvable (via les revenus d'autonomie) (5) en fonction des besoins identifiés par les parties prenantes du système coopératif. Mais pour cela faudra-t-il pouvoir le piloter...

#### 4- PILOTAGE DU MODELE ECONOMIQUE

**Pour ce faire depuis 3 ans nous travaillons à formaliser une structure juridique qui pourrait remplir cette fonction. Nous pourrions ainsi donner les moyens à toutes les parties prenantes de piloter le développement durable d'un territoire rural. Son rôle sera de capter des dons défiscalisables, des subventions et de l'investissement. Puis, en fonction des besoins du territoire à développer :**

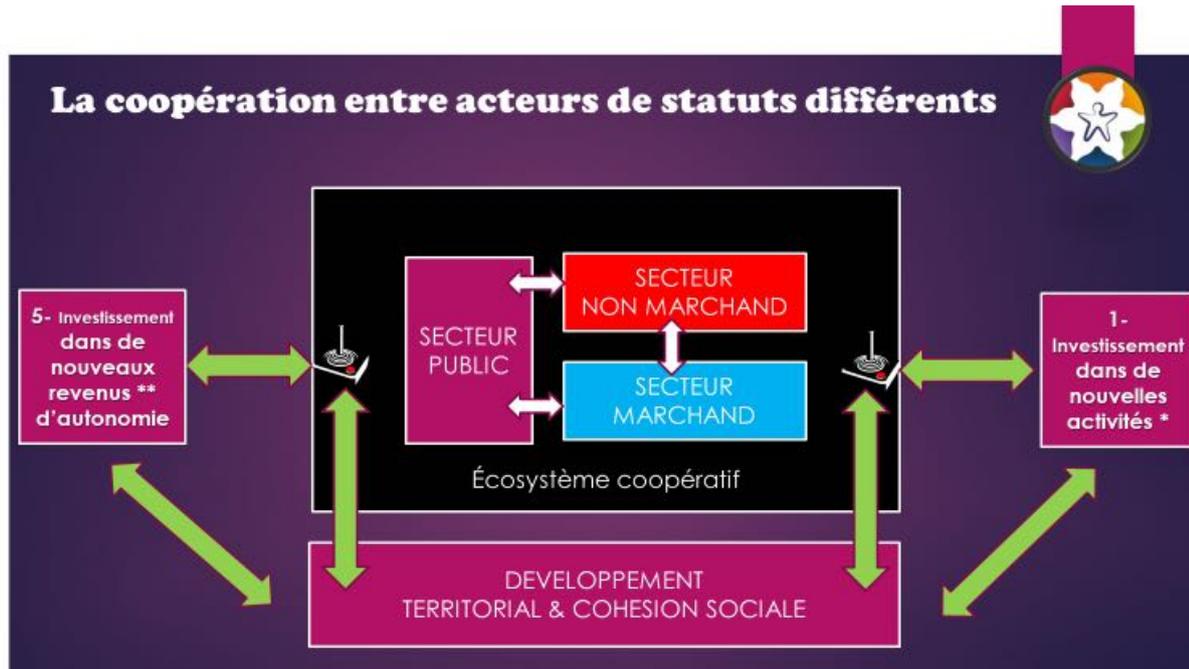


Figure 2

- 1- SI L'OFFRE EST DEFICITAIRE : INVESTIR dans l'appareil de production local pour augmenter la production durable, relocalisée et vitale
- 2- SI LA DEMANDE EST DEFICITAIRE : INVESTIR dans la monnaie citoyenne locale et la distribuer sous forme de revenus d'autonomie aux volontaires habitant le territoire.

Ainsi nous pourrions ajuster la demande et l'offre en fonction des besoins de ce territoire et de ses habitants jusqu'à ce que ceux-ci sortent à la fois du classement des « zones de revitalisation rurale » et en même temps atteignent les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

La difficulté consiste à y réunir les parties prenantes à la fois du secteur public, du secteur non marchand et du secteur marchand. Il n'existe pas aujourd'hui de structure juridique qui permette d'agir dans plusieurs secteurs et dans plusieurs domaines d'activités différents alors que le développement durable d'un territoire l'exige.

Notre objectif à terme est donc, à la suite des entreprises à but lucratif et des entreprises à but non lucratif, de créer une nouvelle forme juridique : l'entreprise à but communal. Mais pour l'instant, il nous faudra faire avec les multiples contraintes actuelles.

## 5- LES REALISATIONS DE 2018 ET EN COURS

En se référant à la figure 1, les réalisations de l'année 2018 correspondent à la mise en œuvre des *étapes 3 et 4*. Pendant les premières années d'émergence, grâce à du temps bénévole des volontaires et permanents de Tera et des soutiens financiers de l'Europe, de la Région, du Département, l'association a fait émerger plusieurs activités (*étapes 1 et 2*) : maraîchage dès l'installation en 2016 (Formations, mise à disposition de terre), forêt-jardin, dont les premières plantations ont eu lieu début 2017, boulange, sans oublier les fonctions supports (administration, gestion, informatique). En particulier, des fonds européens (programme LEADER) ont commencé à soutenir en 2017 les infrastructures du maraîchage, de la boulange et du réseau de distribution.



Figure 3 : Chantier de rénovation de la grangette, futur fournil de l'activité boulange (2017) et installation de la serre à semis de l'activité maraîchage (2018), financés par le programme LEADER.

La figure 4 schématise les avancées 2018 :

1. En début d'année, les activités « prêtes » ont été invitées à se formaliser, sous la forme de **fiches d'activités** précisant les intentions, redevabilités, missions, besoins financiers et en revenu.
2. Dans la perspective d'une recherche de financement, forcément limité, autant pour permettre à ses activités de produire de façon professionnelle (4) et de garantir un revenu à ses porteurs qui leur permettent de s'y consacrer (4), nous avons, au sein de l'association, **priorisé les activités d'utilité commune**, celles qui paraissaient nécessaires à soutenir dans ce premier temps afin de faire grandir notre écosystème et rendre possible le développement des activités suivantes.
3. 10 activités avec leur revenu et leurs investissements ont été priorisées, et un **budget prévisionnel** a été voté en assemblée générale, budget avec plusieurs scénarios en fonction du montant que nous arriverions à collecter.
4. En juin a été lancé un **financement participatif des revenus d'autonomie** des porteurs d'activité priorisés. L'intention était de pouvoir garantir sur 3 ans ces revenus afin de permettre à ses porteurs de se consacrer sereinement à leurs activités le temps que ce soit la richesse produite qui garantisse ces revenus (étapes 4 à 6). Cet appel a été complété par l'appel à des **fondations**. Le bilan en décembre était le suivant : grâce à 36 000 € issus de plus de 400 contributeurs et 252 000 € en cours d'acquisition en provenance de 3 fondations, **7 revenus sont garantis sur 3 ans, et 3 sur un an**.
5. Pendant ce temps, les activités ont poursuivi leur travail de formalisation, à savoir créer leur **statut juridique**. Beaucoup passent par la signature d'un contrat CAPE<sup>2</sup> auprès de la Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE) Co-Actions<sup>3</sup>. C'est le prérequis pour recevoir un revenu d'autonomie car ceux-ci ont le statut de revenus d'activités.
6. Fin décembre, nous avons pu faire le point sur l'argent déjà disponible et les porteurs déjà prêts et nous avons décidé de lancer le **versement de 4 premiers revenus**: Assistant de Gestion, Maraîchage, Secrétariat et Gîte... qui servent de tests pour calibrer tous les détails « techniques ».
7. La **recherche d'investissements** pour les activités démarre en ce début d'année 2019. Elle procède par recherche d'investisseurs prêts à prendre des parts dans les structures juridiques de l'écosystème. La première structure concernée est la SCI Le Tilleul, qui portera l'achat du terrain de la commune de Trentels.

<sup>2</sup> Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise

<sup>3</sup> CAE en Nouvelle Aquitaine et qui projette de domicilier un établissement secondaire à notre siège social de Tournon d'Agenais. <https://co-actions.coop/>



Un événement important au cours de cette année a aussi été la construction d'un partenariat avec l'ADEME et le laboratoire ATEMIS (*projet PRELE, voir l'introduction*) afin de **construire notre écosystème coopératif selon une démarche d'économie de la fonctionnalité et de la coopération**. Cette démarche a démarré autour de deux sphères fonctionnelles, Bien s'alimenter et Habiter, et consiste en un fort investissement dans une infrastructure immatérielle : comment développer les activités non pas sur un mode individuel mais en concrétisant de façon innovante notre intention de coopérer ? Comment construire de la confiance, de la mutualisation, en préservant la santé des individus ? Comment créer des solutions intégrées associant les acteurs et usagers concernés par une même sphère. Cette démarche est décrite dans les documents 2 et 3.



Figure 5 : Journée de priorisation des activités d'utilité commune et célébration symbolique de la collecte du financement du premier revenu d'autonomie pour 1 an.

## 6- LES DEFIS ET ENJEUX DU DEPLOIEMENT DU MODELE ECONOMIQUE

**Nous avons listé ici les différents enjeux qui apparaissent et les défis soulevés lors de la co-construction de ce nouveau modèle de développement territorial. Pour certains, nous avons déjà fait des choix et testé des solutions, pour d'autres, nous en sommes encore au stade du questionnement.**

- Comment financer les investissements pour ce qui n'est pas encore valorisé en monnaie sur le marché ?
  - o Les investissements « matériels » : Nous avons fait des choix forts en termes de financement. Le plus important est de ne pas passer par l'emprunt mais par un apport en capital dans les structures juridiques. Cela répondait pour nous au besoin de préserver la capacité d'autofinancement des structures de l'écosystème (pas de capital à rembourser), et d'installer dans le territoire dans la durée suffisamment d'actifs immobilisés (productifs et non productifs) ou circulants (de monnaie citoyenne).
  - o Les investissements immatériels : Comment finance-t-on l'estime de soi, la confiance, la coopération, l'acquisition de compétences collectives ? La construction du projet PRELE avec l'ADEME et le laboratoire ATEMIS est à la fois un pas dans cette direction (reconnaissance d'un besoin immatériel par une institution) et une mise en lumière des difficultés (comment faire rentrer ce besoin dans les cahiers des charges habituels d'une institution : comment on qualifie et comment on évalue ce qui survient et ce qui est « produit » ?)

- Comment garantir les revenus d'autonomie quand la production locale n'existe pas encore ?

Le financement participatif et l'appel à des fondations permettent de garantir les revenus des porteurs d'activité en attendant que la production locale permette de le faire. Ceci correspond au besoin pour toute entreprise d'un fonds d'amorçage. Dans notre cas, ce fonds intègre la demande solvable des futurs clients puisque ceux-ci seront bénéficiaires de ces revenus et utilisateurs de la production. Au-delà de ce principe, nous faisons face aux défis suivants :

- Les fonds collectés ne sont pas suffisants pour tous les permanents de Tera. Il nous faut donc identifier à quels porteurs d'activité seront versés les premiers revenus d'autonomie. Ceci demande un travail d'élaboration important entre les parties prenantes pour définir d'abord le bien commun, puis l'utilité commune et enfin les distinctions sociales qu'il nous faudra valoriser en premier (travail de priorisation effectué en 2018 et qui est réactualisé régulièrement).
- Un nouveau modèle fiscal de contribution aux communs est à construire : Comment partage-t-on la valeur créée à l'échelle de l'écosystème ? Comment distribuons-nous les revenus d'autonomie mais aussi les revenus d'activité qui en sont la conséquence, du moins en partie ?
- Comment articuler des acteurs qui pour certains sont bénévoles et d'autres dotés d'un revenu d'autonomie ou d'activité ?
- Comment reconnaît-on le travail réel, le mérite, le don, une contribution à l'utilité commune non monétisable ? Quelle organisation sociale et quelle construction humaine ?

- Comment obtenir une productivité suffisante pour satisfaire les besoins vitaux identifiés, sans lien de subordination entre les acteurs ?

C'est le pari de l'expérimentation. Nous avons fait le choix d'une gouvernance basée sur la confiance, avec des prises de décision décentralisées, et sans lien de subordination. Le défi est qu'au bout de 3 ans, les revenus doivent être garantis par la production locale. Cette production va-t-elle croître suffisamment dans ce cadre, ne va-t-elle pas être trop variable ou imprévisible pour satisfaire les besoins des usagers ?

- Comment instaurer par la confiance des liens d'autorité (Dans le sens « je te reconnais pour ce que tu apportes. Sans forcément comprendre, j'accepte ta décision. ») et de coopération (je prends en compte les enjeux de ton activité pour faire mes choix) ? Comment peut-on reconnaître l'autre si je ne comprends pas ce qu'il dit ?
- Vu la complexité du modèle économique et du projet en général, un renoncement à tout comprendre et tout savoir est nécessaire. La construction de la confiance est nécessaire.
- Cela questionne le fonctionnement des « cercles d'activités » (maraîchage, design, accueil, etc...), de leurs référents, de leur degré de souveraineté et de leur participation à ce qui est « entre les métiers », du cadre, de la structure.
- Comment éviter que cette complexité et ce défi ne génère une surcharge d'activité et un épuisement qui nous font retourner dans les travers du modèle industriel ?

- Comment faire travailler ensemble secteur marchand, secteur non marchand et secteur public, alors que la loi empêche de réunir ces différentes activités dans une même structure ?

On est obligé de monter six structures pour créer l'écosystème coopératif. Comment faire face à cette complexité pourtant nécessaire pour se coordonner et toucher toutes les dimensions de ce système complexe.

- Est-ce qu'au lieu de créer des structures, il ne faudrait pas s'adosser à des structures existantes ? Mais dans ce cas, comment les intégrer au modèle économique, au système coopératif ? C'est le choix qui a été fait pour la CAE Co-Actions.

- Un exemple de difficulté rencontrée : Des permanents de Tera sont bénéficiaires du RSA ; un rendez-vous a été organisé avec la Direction des Affaires Sociales et de l'Insertion du département du Lot-et-Garonne afin de nous rappeler les devoirs associés au RSA, notamment de s'inscrire sur une plate-forme informatique pour chercher un « job » ([www.job47.fr](http://www.job47.fr)). Ces bénéficiaires sont en train de créer leur propre job, au service du territoire, mais ceci n'a pas de validité officielle aux yeux du cahier des charges du RSA. Malgré la bonne volonté de part et d'autre, nous n'avons pas encore réussi à créer un pont entre nos deux regards sur une même situation.
  
- Sur le plan politique, comment coopérer avec les élus municipaux (Masquières, Trentels) ?  
L'attente vis à vis des élus est qu'ils jouent un rôle d'intermédiation et nous soutiennent pour avoir accès à des moyens matériels, immatériels, humains. Or ceux-ci n'ont souvent pas de formation économique et sont amenés à gérer des budgets à la baisse et des échéances courts-termes. Ils n'ont qu'un temps limité à consacrer à leur mandat en plus de leur travail.
  - Les élus souvent deviennent administrateurs de biens pour trouver des revenus. Exemple : Tera amène un projet de plusieurs millions d'euros d'investissements, avec une création de huit équivalents temps plein à terme. Une condition est que la commune remette 20% du prix du terrain qu'elle va vendre dans l'achat de parts sociales. La négociation n'est pas facile.
  - Comment réduire ces écarts de compréhension et d'engagement ?
  
- Sur le plan des compétences, comment avancer quand les personnes présentes sur le site n'ont pas encore acquis des compétences nécessaires au projet et que ceux qui les ont les vendent au-delà de ce que nous pouvons les payer ?
  - La complexité des structures juridiques, de la comptabilité et de la gestion, de l'immobilier, du financement du projet nécessiterait les compétences d'un directeur administratif et financier. Ces compétences sont sur le secteur marchand et il nous faudra les payer.
  - Exemple : L'administration des financements LEADER a souffert d'un manque de traçage des dépenses et des factures, ce qui a demandé un gros travail a posteriori pour établir les comptes. Sur le projet de Trentels dont le volume financier est bien plus important (6.5 Millions d'euro), on ne peut pas prendre le risque de partir sans cadrage préalable.
  - Un début de solution : quelqu'un qui a accepté de diviser par deux son revenu pour venir porter les recherches de financements et la planification immobilière et a accepté de prendre le reste une fois le projet rentable. Nous entrons dans un modèle d'investisseurs, d'actionnaires, de capitaux risqués.
  
- Sur le plan de la complexité du projet, comment monter un écosystème, avec des parties prenantes très différentes et qui ont du mal à se comprendre ?

Le dialogue est nécessaire avec toutes les parties prenantes, qui souhaitent s'engager dans l'écosystème. Ce dialogue est rendu difficile par la complexité du projet.

- Exemple : Avec l'ADEME, nous convergions sur les valeurs, sur la nécessité d'une transition écologique. Cependant, nous avons pour cheminer des cartes du monde différentes, nous appuyons sur des concepts et des modes d'organisation différents.
- Il nous faut des intermédiaires, des traducteurs qui connaissent bien les logiques de leur organisation (Fondation, Région, ADEME, ...) et sont prêts à prendre du temps pour comprendre la nôtre. Ces personnes sont rares.

- Sur le plan du temps nécessaire, comment avancer avec des acteurs qui n'ont pas le temps pour acquérir, élaborer puis participer à ce projet complexe ?
  - o Même si on a des « traducteurs », comment trouver ce temps disponible face aux contraintes économiques des acteurs en jeu.
  - o Exemple : les producteurs bio qui ont déjà un emploi du temps très chargé (Deux seulement étaient présents à la réunion de présentation de l'Abeille numérique). Contre-exemple : le directeur de la Biocoop de Villeneuve-sur-Lot et Fumel, avec qui la connexion s'est faite très rapidement sur l'Abeille Numérique.

## La construction d'un écosystème coopératif autour du Bien s'alimenter. Bilan et enjeux de la mise en place d'une démarche d'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

CONTEXTE	16
1. LE MODELE D'ECHANGES ENTRE ACTEURS	17
1.1 LA CONFIGURATION DU SYSTEME D'ACTEURS	17
1.2 LES ACTIONS AU NIVEAU DU TERRITOIRE NATUREL ET DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX	18
1.3 LES ACTIONS AU NIVEAU DES MANGEURS ET DES ENJEUX DE SANTE	18
1.4 LES ACTIONS AU NIVEAU DES RELATIONS AVEC LES PROFESSIONNELS ET DES ENJEUX ECONOMIQUES	18
1.5 LES ACTIONS AU NIVEAU DU TERRITOIRE SOCIAL, ET DES ENJEUX DE REDYNAMISATION TERRITORIALE	19
2. LE MODELE DE PRODUCTION DE LA VALEUR	19
2.1 LES MEMBRES DE TERA	19
2.2 LES PRODUCTEURS LOCAUX	20
3. LE MODELE D'AFFAIRES, LES FLUX MONETAIRES	21
DES ELEMENTS PORTEURS D'UN AUTRE MODELE D'AFFAIRES ?	21
4. AU NIVEAU DES ENJEUX DE GOUVERNANCE ET DES CONVENTIONS ET ACCORDS	22
CONCLUSION	23

### Contexte

La dynamique Bien s'alimenter est issue des propositions du premier conseil scientifique, fin janvier 2018, de constituer des groupes de travail thématiques.

Les premières réunions ont réellement débuté en avril lors de l'assemblée générale de l'association Tera où des adhérents ont été mobilisés sur la question du bien s'alimenter. Une note a été produite à cette occasion. En mai, trois membres de l'association Tera ont intégré la formation d'ATEMIS pour futurs accompagnateurs d'entreprise à l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC). En juin, une douzaine de producteurs se sont réunis avec l'association Tera suite au projet initial (septembre 2016) de construire un réseau de distribution. L'intention de la réunion a été d'intégrer la démarche de projet dans une logique d'EFC. Les discussions se sont alors focalisées non pas sur la recherche de solution mais sur la compréhension dans un premier temps des limites et des impasses de l'organisation des activités de production et de distribution.

L'été 2018 a été l'occasion de renforcer le lien avec les producteurs, les mangeurs et Tera lors des marchés gourmands dans les villages de Masquières et Tournon d'Agenais et de produire les dossiers administratifs. Des liens ont également été créés avec l'écopôle d'Audruick<sup>1</sup> à Dunkerque lors d'une visite de leurs différents sites.

<sup>1</sup> <https://horizontalimentaire.fr/ecopole>

En parallèle, une réflexion était menée avec l'ADEME pour qu'ATEMIS accompagne l'association TERA dans la mise en place d'écosystèmes coopératifs autour des sphères fonctionnelles du bien s'alimenter et de l'habiter. Un projet de recherche, PRELE (*Projet de Recherches en Economie Locale Ecosystémique*) a été construit pendant plusieurs mois pour une signature de la convention avec l'ADEME en novembre 2018 avec une autorisation de débiter officiellement les activités en juillet 2018. En septembre, la région Nouvelle-Aquitaine avait souhaité soutenir le projet PRELE en validant la demande d'aide à l'accompagnement des projets lauréats de l'innovation sociale.

En octobre 2018, les premières réunions accompagnées par Nadia Benqué d'ATEMIS commencent. Cette note propose un éclairage sur l'état d'avancement de la démarche d'accompagnement vers l'EFC à partir de cette date là.

*Elaborer un écosystème coopératif sur le bien s'alimenter amène à s'interroger sur le modèle économique et son inscription dans une perspective de développement durable. Le modèle de l'EFC invite à poser un nouveau regard sur la valeur, les relations entre acteurs, les flux monétaires, les modes de contractualisation, et de gouvernance, autant de données utiles pour co-construire de nouvelles solutions et un écosystème coopératif territorialisé.*

## 1. Le modèle d'échanges entre acteurs

### 1.1 La configuration du système d'acteurs

Une configuration du système d'acteurs d'un écosystème est aujourd'hui perceptible avec deux périmètres :

*L'EFC porte l'attention sur les échanges entre acteurs. Les formes qui soutiennent ces relations créatrices de valeur s'apparentent à un écosystème coopératif territorialisé.*

Un premier périmètre d'acteurs qui réunit les membres de Tera en responsabilité des activités liées au bien s'alimenter : production maraîchère et céréales anciennes, forêt jardin, plantes aromatiques et médicinales, boulange, cuisine et gîte, compost, bière, réseau de distribution, pizzas. Ils sont eux-mêmes des mangeurs et bénéficiaires de ces productions.

Un deuxième périmètre élargi d'acteurs du territoire mobilisés par Tera qui participent aux événements de l'association : marché de producteurs, réunions du projet PRELE, etc.

- Une dizaine de **producteurs paysans, locaux** bio, en biodynamie, permaculteur, ...
- **Des Associations** : Agir pour le vivant qui anime la monnaie locale l'Abeille, Sepanlog (*Société pour l'Étude, la Protection et l'Aménagement de la Nature en Lot-et-Garonne*), Horizon Vert qui anime des événements et salons de l'écologie, Au Fil Des Séounes, association d'éducation à l'environnement,
- **Commerces** « Comptoir Nature » épicerie bio, vrac
- **Elus** : Sophie Gargowitsch (élue départementale, présidente de la commission Développement Durable et Citoyenneté), Lionel Feuillas (élu EELV<sup>2</sup> de Villeneuve-sur-Lot, porte parole d'EELV sur le département)

<sup>2</sup> Europe Ecologie Les Verts

Un travail a été fait avec les membres de Tera et les producteurs. Au fil des échanges, il ressort que tous, producteurs et membres de Tera, s'engagent pour obtenir de leurs activités des effets utiles directs et indirects. Leurs modes de productions de fruits et légumes bio, donnent de la bio une conception qui va bien au-delà de produire du bio en volume dans le respect des normes environnementales et sanitaires, du label de la Commission européenne (feuille verte). Ils agissent aussi aux niveaux suivants:

*L'EFC invite à regarder différemment les dimensions de valeur de la production de biens et services intégrés à travers le repérage des effets utiles directs recherchés pour les bénéficiaires et les effets d'externalités à révéler*

## 1.2 Les actions au niveau du territoire naturel et des enjeux environnementaux

- A Tera, les maraîchers et la forêt jardin privilégient la qualité des produits et des sols. Ils produisent des fruits et légumes bio sans machine, les travaux se font à la main sans dépense énergétique, ni émission de GES<sup>3</sup> et avec la volonté de préserver et d'aggrader<sup>4</sup> les sols. L'aggradation des sols est le souci de tous et vient à la fois révéler la fragilité des sols et la nécessité de les préserver, de les maintenir pour contribuer à une meilleure fertilité par le développement de micro-organismes.
- La préservation de la biodiversité: végétale, animale, minérale ainsi que son épanouissement font partie des principes d'actions du maraichage et de la forêt-jardin avec la génération d'habitats pour une diversité d'espèces qui aident à la régulation des ravageurs, notamment.

La volonté de prendre en charge des externalités négatives amène les producteurs à agir sur des enjeux plus globaux et dont les effets sont à évaluer dans une autre temporalité, tels que :

- contribuer à la préservation des nappes phréatiques avec l'activité de compost, à la rétention d'eau grâce à la forêt-jardin
- diminuer l'émission des GES, par la production de moins de déchets (compost)
- la forêt jardin ambitionne aussi une petite action à terme sur le micro-climat, avec une concentration d'humidité provoquée par la multiplication d'arbres.

## 1.3 Les actions au niveau des mangeurs et des enjeux de santé

Les producteurs de Tera s'engagent aussi et s'organisent pour proposer une nutrition de qualité, avec des produits de qualité, non transformés qui font santé. Aux effets de santé s'ajoute la satisfaction qu'apporte aux mangeurs, le plaisir gustatif. Une attention est portée à la création du beau, au niveau des paysages, notamment avec la forêt-jardin.

## 1.4 Les actions au niveau des relations avec les professionnels et des enjeux économiques

L'association Tera propose d'installer d'autres types de relations pour sortir des logiques de concurrence et commencer à penser des partenariats, notamment avec des producteurs locaux autour de l'organisation du « marché gourmand » et laisse envisager des futures coopérations. Comme celle entre la boulangerie de Tera et la boulangerie de Tournon où sera vendu le pain bio de Tera. Il s'agit à la fois pour la boulangerie de Tournon d'élargir son offre avec du pain bio et de

<sup>3</sup> Gaz à Effet de Serre

<sup>4</sup> Améliorer, enrichir (contraire de dégrader)

répondre aux attentes de ses clients et pour Tera de se faire connaître auprès d'autres habitants du territoire.

L'enjeu consiste à changer de regard sur les échanges entre acteurs économiques locaux pour se déplacer vers d'autres modes de relations et de création de valeur permettant d'instaurer des coopérations dans des logiques de gains de productivité, de mutualisation, de gains de temps bénéfiques pour tous.

Ainsi, l'ambition du projet Tera qui consiste à construire une dynamique d'acteurs locaux, contribue à augmenter la légitimité, la confiance du projet Tera sur le territoire. Cette confiance acquise au fil du temps, des événements, de la réalité des activités produites par Tera cohabite encore, avec des restes d'une certaine défiance, d'une incompréhension du projet Tera, de la part de certaines collectivités, d'habitants qui voient en Tera : *Des néo-ruraux qui s'installent, ou encore des « zadistes », « Roms », « assistés »,...* Réciproquement, l'installation des membres de Tera sur le territoire a été peu accompagnée d'activités pour réduire leur méconnaissance de l'histoire paysanne et le peu de relation avec le monde agricole local.

### 1.5 Les actions au niveau du territoire social, et des enjeux de redynamisation territoriale

Cependant, tous reconnaissent que l'activité de Tera sur l'alimenter produit, par le biais d'événements, des marchés gourmands, des moments festifs, une animation du territoire qui a des effets positifs en terme de lien social.

De plus, le projet Tera est pensé dans une logique d'autonomie et de sécurité alimentaire, cette visée politique peut venir rejoindre des enjeux institutionnels locaux, et des espaces de débat sont à organiser avec des consommateurs, des financeurs, des politiques pour développer la connaissance, sensibiliser sur les enjeux et ce qu'implique concrètement de produire et consommer bio, pour le territoire.

## 2. Le modèle de production de la valeur

**Au niveau des récits sur le travail réel**, apparaissent des limites du modèle qui pèsent sur l'organisation du travail et la santé tant des membres de Tera que celle des producteurs locaux.

*Prendre en compte l'expérience de travail réel dans la création de valeur, revient à évoquer en quoi le travail fait ressource et facilite l'engagement ou au contraire l'empêche et abîme la ressource.*

### 2.1 Les membres de Tera

- Le fonctionnement est encore marqué par une logique de silos où chacun mène son activité de son côté et se charge d'une partie de la question du bien s'alimenter avec peu de coopérations entre ceux qui produisent et ceux qui consomment.
- L'ambition humaine, sociétale, politique du projet Tera amène à s'engager sans compter, ce qui génère des tensions temporelles entre engagement et préservation de sa santé, de son bien-être, de temps pour soi. A Tera, les personnes sont prises dans une multitude de sollicitations dues à la richesse et l'intérêt que suscite le projet. *« Le projet Tera est très chronophage, trop de réunions », « le défilé de visiteurs intéressés par le projet Tera nous sollicite et perturbe mon travail », « je suis en retard sur tout »,...* ces tensions entre des dimensions de production et de santé des personnes si elles sont discutées et l'organisation

repensée, incitent à être attentif à l'expression de fatigue pour mieux comprendre ce qui est en jeu dans l'articulation entre le travail réel, les enjeux de résultats, l'engagement des personnes.

## 2.2 Les producteurs locaux

Ils sont pris dans des logiques classiques qui impactent le métier

- La profession est très cadrée, réglementée et laisse peu de place pour faire par exemple, des choix de cultures, ce qui est à la base du métier. Un carcan pèse sur les aides financières voire les remet en cause si les directives ne sont pas appliquées.
- Des logiques de modèle d'affaires restreignent la production de cultures comme le millet, le sarrasin qui nourrissent le sol, mais rapportent moins, ce qui amène les producteurs à aller vers des cultures plus standards mais qu'ils aiment moins travailler. Comment faciliter l'accessibilité à des productions moins réglementées ?

*La reconnaissance du travail est centrale pour garantir une performance et passe par des temps collectifs qui permettent de revenir sur son travail pas juste en terme de résultats quantitatifs mais au niveau de comment le travail fait ressource, fait santé, créé de la valeur.*

Face à certaines de ces limites, Tera fait ressource pour un certain nombre d'acteurs du territoire :

- Pour les producteurs qui travaillent généralement de façon individuelle, les ateliers sur le bien s'alimenter créent des espaces pour collectiviser, échanger sur le métier, permettent de renforcer des intuitions, apaiser des doutes,... Ces espaces servent aussi de révélateur et de reconnaissance des compétences en techniques et cultures agricoles, en connaissance des sols, des techniques de permaculture... et des échanges s'opèrent sur la pertinence des organisations de certains. Comme par exemple : les effets de la relation de confiance qui s'est construite dans la durée, avec des clients prêts à payer un prix plus élevé, assurés de la qualité des produits proposés par la ferme. Ces temps servent aussi à professionnaliser les producteurs et membres de Tera, lors d'échanges : « *comment produire des céréales en préservant la qualité des sols ? J'ai pas encore trouvé* ».

Ces espaces favorisent aussi le développement de la santé des personnes

- Ces espaces collectivisent les difficultés que chacun rencontre dans son travail au quotidien. Lors de l'installation, dans la relation avec les institutions financières et publiques, la difficulté de fidéliser les consommateurs, ou encore la concurrence qui s'opère entre producteurs dans les marchés avec des producteurs bio qui ne peuvent démontrer la différence de type de production, de qualité nutritive des produits,... Dans ce cadre, ils reconnaissent que « ça fait du bien » et ils sont, alors, amenés à reconsidérer plus facilement le modèle économique dans lequel ils sont embarqués.

*La dynamique servicielle pose la question du juste prix qui intègre la prise en compte des externalités, de toutes les dimensions de valeur de service. Une façon de sortir de la logique de marché et de construire des accords locaux sur une rémunération adossée à la valeur créée.*

### 3. Le modèle d'affaires, les flux monétaires

Les producteurs sont dans des modes de commercialisation : production - vente de produits - apports de revenus. A cela s'ajoute des consommateurs difficiles à fidéliser et qui ne perçoivent pas la valeur créée de la production bio, au niveau environnemental, santé, social, temps de travail,... et par conséquent le juste prix. Les producteurs ont la conviction que le « *prix de l'alimentation bio est trop bas ce qui pose la question de la valeur de leur travail* ». Certains vont jusqu'à dire que « *personne ne peut payer le juste prix de l'alimentation bio* ».

Ils sont aussi confrontés au fait d'être dans un marché qui est marqué par la concurrence entre producteurs, sans aujourd'hui de dispositif de traçabilité pertinent, pour se différencier et faire reconnaître la vraie qualité de leurs produits bio.

Des questions se posent sur les capacités existantes, les conditions à créer pour mettre en mouvement des dynamiques qui ne soient pas bloquées par les prix du marché ?

#### Des éléments porteurs d'un autre modèle d'affaires ?

Aujourd'hui, toutes les activités de Tera sont tournées vers la satisfaction des besoins des membres de Tera et ne donnent pas lieu à des échanges marchands. Pour amorcer la pompe du revenu d'autonomie, Tera a fait appel à des tiers financeurs (financement participatif, fondations, dons..) pour assurer les 10 revenus d'autonomie, sur 3 ans, versés en monnaie citoyenne locale, aux membres de Tera qui se chargent de la production de « biens communs » : maraîchage, forêt jardin, boulange, cuisine et gîte, compost,...

**Cette façon de dissocier revenu et production de valeur sont-ils des prémices d'un nouveau modèle d'affaires ? Dans ce cadre: comment la monnaie locale peut être un marqueur d'une « bio Tera » ?**

Aujourd'hui, les premiers revenus de bases financés par financement participatif (appel à des dons individuels) et par des fondations vont être affectés à des activités qui ont été priorisées en fonction de leur utilité commune. Deux revenus vont être versés à des activités de production (maraîchage, gîte..) et deux autres à des fonctions supports (administratif, gestion..), soit pour 4 de la trentaine de membres actifs de l'association. Comment le financement de ces activités est-il pensé à long terme ? Comment les revenus de base des autres membres de l'association est-il envisagé ? Il était question de s'appuyer sur les revenus passifs générés par l'habitat (loyer), l'énergie (production d'électricité) quand l'écoquartier sera construit à Trentels mais qu'en est-il pour les activités développées sur le site de Lartel puisqu'aujourd'hui, une seule personne de Tera est propriétaire d'une maison ? Des démarches sont engagées pour démarcher les propriétaires de maisons des membres actifs. Des réflexions ont lieu également au sein de l'équipe de maraîchers pour déterminer la façon dont l'activité du premier maraîcher bénéficiaire d'un revenu d'autonomie pourra générer un revenu pour les suivants.

D'autre part, le Réseau de distribution met en place et anime des marchés gourmands regroupant une dizaine de producteurs locaux et rassemblant entre 100 et 250 personnes selon la saison. Lors de ces événements les producteurs contribuent à alimenter un panier de produits pour une tombola. Les sommes recueillies permettaient jusqu'à présent de participer au frais du marché mais sont désormais remises à des musiciens qui animent le marché pour des questions juridiques (les tombolas doivent être déclarées ou peuvent servir à la rémunération d'artistes). La buvette propose aussi des jus de fruits, tisanes, gâteaux, produits par Tera, ... mais ces marchés qui mobilisent pas mal de bénévoles à la préparation, organisation, animation, sont moins pensés pour récupérer des

revenus pour Tera que pour animer une communauté de producteurs et leur donner une visibilité et un espace de vente.

La question du modèle d'affaires pour Tera et de la logique de revenus se pose? Quels freins juridiques, ou autres ?

Pour certaines activités, comme le compost, le modèle d'affaires est aussi pensé dans une logique de diminution des dépenses, avec une proposition d'engrais moins coûteux.

#### 4. Au niveau des enjeux de gouvernance et des conventions et accords

*S'organiser en écosystème coopératif territorialisé, c'est sortir d'une chaîne de valeur qui remplace les rapports de force par des relations de service créatrices de valeur utiles pour tous. C'est aussi construire une gouvernance qui organise la coopération indispensable pour se poser collectivement la question du bien s'alimenter et travailler collectivement sur les effets utiles et les externalités du modèle afin de co-construire une solution de produits et services qui répondent, aux attentes des mangeurs, des membres de Tera, des acteurs de l'écosystème coopératif, des bénéficiaires du territoire*

Le projet Tera, porte dans son ADN, une attention particulière à la gouvernance et à la question de l'émancipation et de l'autonomie des personnes membres de l'association. Si la gouvernance intègre ses enjeux individuels, ils sont à relier à ceux d'un modèle économique qui pérennise le projet, pose les bases d'une organisation réflexive pour développer de la valeur immatérielle,

Pour l'instant, les accords tacites, pris entre les membres de Tera mais aussi en externe avec d'autres acteurs de proximité, ne sont pas discutés, inscrits dans une logique de nouveau modèle économique. L'écosystème coopératif sur le bien s'alimenter n'est pas encore construit. Aujourd'hui, la dynamique portée par Tera produit déjà au niveau du territoire des pratiques, des accords implicites qui ne sont pas encore totalement pensés comme des investissements immatériels au service d'économies d'adoption qui vont faire gagner du temps et agir à terme sur la performance et la santé.

Dans la dynamique actuelle, la relation avec les mangeurs, les bénéficiaires apparaît en creux. Construire des coopérations entre acteurs, pour que chacun contribue à la solution bien s'alimenter sur le territoire, implique de mobiliser aussi des mangeurs, des bénéficiaires. Pour cela, des alliances, sont à construire avec des entreprises contributives et des mangeurs afin de définir le périmètre de produits et services utiles à co-produire et les engagements qu'ils sont prêts à prendre dans l'écosystème coopératif.

## Conclusion

Pour conclure, à ce stade de l'accompagnement, 3 types d'enjeux à travailler ont émergé des temps collectifs de la part des acteurs présents.

Face à la fatigue, l'épuisement, l'isolement de certains producteurs et membres de Tera, il est acté de **repenser l'organisation du travail** dans une logique de reconnaissance du travail réel et d'attention à la santé et à l'engagement des personnes. Une organisation du travail qui prenne en compte l'engagement des personnes tout en préservant leur santé.

- Pour cela, **créer les conditions de coopérations internes** à l'écosystème et se dégager de la logique de silos, pour développer les compétences des acteurs, la productivité, des activités utiles et pertinentes au regard des ambitions des acteurs.
- Et aussi, **développer des coopérations externes** avec des producteurs, des mangeurs, des institutions locales, d'autres commerçants,... pour mieux prendre en compte les externalités négatives et élaborer des solutions pertinentes pour les acteurs du territoire.

Face aux limites rencontrées pour faire reconnaître le prix juste, tous s'accordent pour **faire reconnaître la valeur créée** par le travail et la prise en compte des externalités dans les activités de production, de transformation de produits bio.

- Révéler la valeur apportée aux mangeurs, au territoire naturel, aux bénéficiaires indirects,... , et construire un dispositif d'évaluation qui permettra de révéler les dimensions de valeur créées,
- Révéler les externalités positives générées et les effets utiles sur la santé, l'environnement, l'éducation, l'économie, le territoire, et contribuer à construire la légitimité, la confiance des acteurs du territoire envers la « bio Tera »,
- Développer la compréhension de ce qui est en jeu dans la production et la consommation bio,
- Questionner la notion de bien s'alimenter dans une perspective de santé (bio, pratiques culinaires; cuit, cru, jeûne,...), d'effets environnementaux, sociaux,
- En quoi le revenu de base, peut être un marqueur de valeur immatérielle?

La nécessité actuelle de revenus est en partie couverte par les revenus d'autonomie versés en monnaie locale, qui permettent de payer pour certains le loyer, et de bénéficier du réseau de la monnaie Abeille. Les deux ou trois années à venir doivent permettre de développer et de créer les conditions de la **viabilité et la pérennité d'activités économiques** sur le territoire autour du bien s'alimenter, notamment.

Ce qui émerge aujourd'hui :

- Développer, viabiliser les activités de maraîchage, agricoles, distribution dans une logique servicielle, et les effets utiles produits aussi au plan social et sociétal.
- Organiser des activités de formation, de professionnalisation pour sensibiliser les mangeurs aux enjeux du bien s'alimenter, s'approprier les enjeux et la réelle valeur de l'agriculture et la consommation bio.
- Sensibiliser à la permaculture, agroécologie, ...

## Habitat, mode de vie, liens au territoire : comment concevoir et mettre en œuvre une façon d’Habiter dans une perspective de développement durable ?

1. LES PREMICES : FORMATION ET ANIMATIONS AUTOUR DE PREMIERS PROTOTYPES D’HABITATS	25
2. PREMIERES ETAPES : CONSTITUTION D’UN COLLECTIF MULTIPARTITE ET ELABORATION D’UN AVANT-PROJET	26
3. LES DIFFERENTES DIMENSIONS DE L’HABITER	27
4. POUR CONTINUER A CHEMINER : QUELQUES QUESTIONS	28
5. LES PROCHAINES ETAPES	29

A ce jour le mode de production et de construction d’habitations est interrogé. Ces interrogations renvoient en partie au modèle économique de la construction (la façon de concevoir, réaliser et vendre les offres, les relations entre acteurs).

Dans de nombreuses situations les futurs habitants d’un logement (locataires mais aussi dans une certaine mesure propriétaires) ne participent pas à la conception de celui-ci : Le cadre de vie qui va impacter leur vie quotidienne est pensé par d’autres, et leurs usages doivent s’adapter.

D’autres font construire leur habitation. Mais aujourd’hui les contraintes et les normes sur la construction se renforcent, liées à l’urgence de limiter l’artificialisation d’espaces naturels, aux impacts environnementaux (consommation de matière, d’énergie, émissions de gaz à effet de serre) et à la prise en compte d’un ensemble d’enjeux sociaux (accès aux personnes handicapées).

Ces contraintes impactent les coûts de construction. Face à ce renchérissement, des arbitrages sont faits là où cela est possible par les promoteurs, constructeurs, futurs propriétaires, afin de permettre une accessibilité financière du logement. Ces arbitrages pèsent sur les acteurs de la filière (pression sur les prix, le travail) et génèrent à l’échelle du cycle de vie des contre-effets : cloisons isolant mal du bruit, impactant la tranquillité et les liens de voisinage, équipements des logements « au rabais », nécessitant un renouvellement après quelques années, etc. Le coût global et l’impact environnemental à l’échelle du cycle de vie du logement deviennent alors supérieurs à ce qu’ils auraient pu être en arbitrant différemment.

A ces enjeux sociaux, environnementaux et financiers, le projet Tera rajoute l’intention de penser et mettre en place une façon d’**habiter** un territoire rural qui soit favorable à son développement (revitalisation). Ceci nécessite de penser aussi la construction non seulement de maisons, mais d’un quartier qui soit connecté à son territoire, le développement de liens avec les acteurs locaux, ainsi que les activités marchandes ou non des habitants de ce quartier.

Le projet Tera ambitionne ainsi de faire émerger de nouvelles pratiques de conception / construction / habitation plus favorables à la prise en compte de l’ensemble de ces enjeux.

L’économie de la fonctionnalité et de la coopération nous invite à voir « l’habiter » comme une sphère fonctionnelle, c’est à dire un périmètre d’enjeux détaché d’une logique de secteur d’activité et défini par ce qui contribue à la réalisation d’une fonction, celle d’habiter un territoire. Elle nous invite ainsi à penser l’**habiter** au travers de l’intégration d’un ensemble de dimensions de biens (dont le logement) et de services à penser et développer dans une perspective de performance d’usage (autrement dit, au service d’un mode de vie à la fois épanouissant pour les habitants et réduisant au maximum les impacts environnementaux).

Cette approche a commencé à être travaillée en 2018

## 1. Les prémices : Formation et animations autour de premiers prototypes d'habitats

La question de l'habitat était dès le début un des piliers du projet et s'appuyait sur les principes suivants :

- Des habitats **écologiques** (par les modes de construction utilisés) et visant l'**autonomie** en eau et en énergie, notamment via l'intégration de systèmes de production d'énergie, de récupération d'eau de pluie et d'assainissement.
- Des habitats **n'artificialisant pas** le site d'implantation (habitats démontables ou déconstructibles), à la fois pour limiter leur impact sur l'environnement, et pour pouvoir être installés sur des terrains non viabilisés et donc sans besoin d'investissement de la commune d'accueil<sup>1</sup>.
- Un **coût** des habitats les rendant accessibles à des personnes sans apport financier
- Des habitats susceptibles d'être **autoconstruits** par leurs habitants s'ils le souhaitent, avec un accompagnement et un minimum de formation.
- Des habitats s'inscrivant dans un projet construit en **partenariat avec une commune** d'accueil et ses parties prenantes.

Ces principes ont été mis en œuvre dès la première année d'installation sur le site de Masquières grâce au projet ECONATURE 2016-2017, incluant un chantier-formation à l'écoconstruction financé par la Région Nouvelle Aquitaine et le département du Lot-et-Garonne, le test de deux prototypes de maisons démontables, et l'accueil de groupes et d'animations autour de ces prototypes afin de se faire connaître des parties prenantes du territoire.

Cette première phase, si elle a permis d'acquérir des compétences et de créer des relations et des partenariats, n'a pas permis d'aller plus loin dans l'installation d'habitats, en raison de conflits juridiques autour des interprétations des lois sur lesquelles le projet s'appuyait. Les premières maisons ont donc été démontées le 1<sup>er</sup> juillet 2017.



Figure 1 : Maison nomade aménagée en écogîte et visite d'une classe du collège de Fumel (2016-2017)

<sup>1</sup> Plus précisément, il s'agissait de s'appuyer sur un article de la loi ALUR (loi pour l'Accès au Logement et un Urbanisme Renoué, 2014) permettant d'implanter des habitats démontables à usage d'habitation principale dans le cadre de la création d'un STECAL (Secteur de Taille et de Capacité Limitées) sur des terrains classés non constructibles.

## 2. Premières étapes : Constitution d'un collectif multipartite et Elaboration d'un avant-projet

La réflexion autour des enjeux d'habiter a pris une nouvelle forme à partir de fin 2017, lorsque le Maire de la commune de Trentels a fait part, suite au démontage des maisons, de son intérêt pour accueillir sur un terrain en bordure du Lot, au lieu-dit de Lustrac, un ensemble d'habitations, dans une logique d'éco hameau. Ce terrain jouxte par ailleurs une maison des loisirs appartenant à la commune, maison accueillant des activités de l'association Plein Vent, association culturelle très active de la commune de Trentels.

Une commission « architecture » s'est alors (re)constituée, associant des professionnels des filières de la construction de logement et des membres actifs de l'association Tera. Ce groupe, notamment grâce à l'arrivée d'un architecte, Didier Hilar, a élargi la vision de l'habitat au-delà des aspects techniques de la construction, en intégrant la question de l'urbanisme, de l'intégration dans le paysage et la culture locale (avec en particulier la remise en cause de la forme des premiers prototypes), et de la conception avec les futurs habitants du quartier.

Son travail a permis l'élaboration d'un projet d'aménagement global en 3 temps :

- construction d'un **Centre d'Ecoconstruction de Ressources et de Formation (CERF)**, servant de base aux deux étapes suivantes.
- construction d'une **Maison de la Transition**, catalogue de ressources de ce qui se fait de mieux dans le domaine de l'écoconstruction, accolée à la maison des loisirs, celle-ci bénéficiant dans le même temps d'une rénovation énergétique
- construction d'un **quartier rural** pour une trentaine d'habitants, incluant différents espaces communs.



Figure 2 : Images extraites du premier projet d'aménagement global du site de Lustrac (Didier Hilar)

Une résolution du conseil municipal de Trentels en juin 2018 a validé les principes de ce projet. La commission a changé de nom suite au 1<sup>er</sup> conseil scientifique de Tera de janvier 2018 pour devenir la commission « Habiter », prenant acte de l'élargissement de son champ d'action.

Ce groupe comprend à ce jour les pôles suivants :

- Un pôle technique comprenant des professionnels de la construction : architecte, urbaniste, charpentier, constructeurs, électriciens, chauffagistes...

- Un groupe d'habitants potentiels commençant à échanger autour des attentes, envies, projections de chacun quant à son installation sur le village de Trentels, et souhaitant s'associer à la conception, à la création de liens avec le territoire, et à la construction.
- Un pôle financier en charge de la recherche de financement
- Un pôle « relations avec le territoire »

Des réunions rassemblent l'ensemble de la commission tous les 15 jours, en alternance avec des réunions séparées au sein de chaque pôle. Une même personne peut s'investir dans plusieurs pôles.

Parallèlement, des voix s'élèvent pour que les activités de la commission *Habiter* bénéficient aux autres lieux d'implantation du projet Tera, et notamment aux projets d'habitats en émergence autour de Masquières et de Tournon d'Agenais. Réciproquement, les compétences développées sur le site de Masquières pourront servir au développement du projet de Trentels (permaculture, forêt-jardin...).

Les chantiers actuels sont la recherche de financement pour l'achat du terrain à la commune, la finalisation des plans du CERF, et le maillage des parties prenantes locales.

### 3. Les différentes dimensions de l'habiter

Le 12 décembre 2018 s'est tenue une première réunion associant l'ensemble de la commission Habiter ainsi que des membres de Tera investis sur le site de Masquières, afin de travailler ensemble la question de l'Habiter.

La journée a commencé par une interrogation de chacun-e sur les différentes dimensions que recouvre la notion de « Bien vivre », « Habiter ».

Le partage des points de vue de chacun s'est fait au travers de 3 dimensions :

- Les dimensions liées à **l'habitat** lui même : la façon dont il correspond à des attentes en termes de qualité de vie, son impact environnemental, les fonctionnalités attendues, son inscription dans le paysage, le territoire, la façon dont il sera conçu (par qui ? avec quel référentiel d'architecture ?)
- Les dimensions renvoyant à **un mode de vie souhaité** : les ingrédients au service d'une qualité de vie, le rapport à un collectif de voisinage, au territoire, les principes, règles à construire, faire vivre à l'échelle du groupement d'habitants / d'habitations, la façon dont le mode de vie est en cohérence avec un modèle économique qui favorise des alternatives sur les différentes fonctions liées à l'habiter (s'alimenter, apprendre, la santé, etc.)
- La façon **d'habiter le territoire** : le futur ensemble d'habitations, les modes de vie promus comme des ressources pour d'autres acteurs du territoire (partage de l'expérience), l'enjeu de la mobilité et de l'accessibilité aux services, aux aménités du territoire, l'inscription dans la société locale, la façon dont les nouveaux habitants peuvent renforcer des services existants ou favoriser la création de services complémentaires.



Figure 3 : Séance de travail lors de la première réunion Habiter, le 12 décembre 2018

L'après-midi a été l'occasion d'**approfondir la relation au territoire**, l'inscription du projet lui-même et des habitants dans le territoire. Cette réflexion s'est menée au travers d'un travail autour de 3 questions :

- Je suis un habitant du territoire et j'ai déjà établi des liens avec ce territoire. Je suis donc une ressource pour le projet : partage autour des lieux, personnes, acteurs connus.
- Je participe au projet Tera et j'ai eu des contacts positifs ou négatifs avec des habitants du territoire au sujet du projet : partage autour de ces expériences. Que nous enseignent-elles ?
- Brainstorm : comment faire pour se connecter au territoire, qui, quoi, comment, où ?

#### 4. Pour continuer à cheminer : quelques questions

La première journée de travail commun a permis de mettre en évidence que l'enjeu **d'habiter** dépassait largement la question de l'habitat, même si l'habitat (sa forme, ses fonctionnalités, ses qualités, son rapport avec un mode de vie) en était un des ingrédients clef.

Ont émergé des échanges des sujets / questions à travailler pour continuer à cheminer. On peut citer notamment :

- Quelles formes d'association des futurs habitants à la conception / construction / gestion / maintenance des habitats ? Comment cette ambition fait évoluer le travail des différents acteurs de la filière, au premier rang desquels l'architecte ? On décèle des enjeux de coopération (par exemple, **comprendre le métier d'architecte** pour pouvoir échanger avec lui dans une forme qui soit aidante), de « professionnalisation » des habitants sur les enjeux de l'habitat / l'habiter et des questions juridiques. Les enjeux de coopération se situent également au sein du groupe d'habitants dans la construction de leur vivre ensemble.

- Plus largement, comment le futur quartier rural peut-il s'inscrire dans le tissu existant : quels acteurs associer, et comment les associer à la réflexion et au déploiement du futur groupement de logements, afin de favoriser le développement **d'effets utiles positifs à une échelle plus large** que celle des seuls futurs habitants ? Que peuvent en retour apporter ces acteurs locaux, au vu des effets positifs visés à l'échelle du territoire ? Comment développer la connaissance et la confiance mutuelle entre nouveaux venus et habitants et acteurs historiques.

- Comment penser **l'articulation entre espaces** / services / fonctionnalités à différentes échelles emboîtées (l'habitation, le collectif d'habitation, le village, le territoire du quotidien (travail, santé, liens sociaux, courses, etc.) ?

Comment le projet interroge les métiers de la filière de construction, ainsi que l'organisation des relations entre les différents acteurs de cette filière ? Comment construire une dynamique d'intérêt collectif tout en étant attentifs aux intérêts spécifiques de chacun des acteurs ?

- Comment **soutenir l'engagement des acteurs dans le projet** ? L'aménagement du site de Lustrac s'inscrit dans la globalité du projet expérimental qu'est Tera, avec son modèle économique, son intention d'exemplarité et de transmission et ses autres sites d'implantation (Masquières et Tournon d'Agenais). Une telle ambition nécessite-t-elle plus de moyens (temps), de compétences spécifiques ou à développer collectivement dans la phase amont de conception, ingénierie ? Si oui, quelles sont les conditions (matérielles, organisationnelles) nécessaires à réunir pour que le portage de cet investissement par les futurs habitants et les acteurs économiques prêts à les accompagner ne mette pas en difficulté ceux qui sont engagés ?

- Comment penser et mettre en place un **dispositif d'évaluation** qui permette d'apprécier à court et moyen terme les effets liés au projet ?

## 5. Les prochaines étapes

Une prochaine journée pour avancer ensemble aura lieu le 26 février prochain, organisée autour de 2 dimensions :

- Le rapport aux lieux : arpentage du terrain, futur lieu d'habitation.
- Les enjeux et le rôle de l'architecte dans un projet de co-conception / co-construction : présentation par Didier Hilar et mise en discussion.

Dans l'intervalle, les pôles de la commission Habiter poursuivent leur travail. Le groupe d'habitants a notamment commencé à lister toutes les questions sur lesquelles il a envie de partager intentions, envies et limites en les regroupant en 5 catégories :

- Cahiers des rêves individuels et cahier des rêves commun
- Vision globale économique et philosophique
- Design global du lieu
- Design et conception des habitats
- Lieux communs
- Vivre ensemble

Le pôle de relations avec le territoire a été réactivé par la réunion du 12 décembre et s'organisera prochainement pour définir une stratégie de prises de contact.

Le pôle technique est prêt à déposer le permis de construire pour le CERF, avec le soutien du maire de Trentels et sans attendre la vente du terrain situé sur le hameau de Lustrac.

Le pôle financier a lancé le 22 janvier de façon officielle la recherche d'investissements pour l'achat du terrain, rassembler ce financement devenant crucial pour consolider les relations avec le conseil municipal qui est en train de construire son budget 2020.

Et enfin, une réunion d'un groupe communication, plus large que la commission Habiter, se prépare pour revoir la communication du projet Tera dans sa globalité à l'heure de ce changement de dimension.

## La question du Travail à Tera

La thématique du Travail ne commencera à être abordée avec le référentiel EFC que mardi 29 janvier 2019 lors de la rencontre du groupe de travail « Bien s'alimenter ». Ces notes sont ainsi des questionnements plus que des analyses que nous vous soumettons dans l'espoir d'avoir votre regard scientifique et vos recommandations sur **la meilleure façon d'organiser notre travail, nous aider à faire sens de notre vécu sur place, apprendre à mieux gérer notre temps et nos épuisements.**

### 1. Structure organisationnelle

TERA est une association à vocation expérimentale qui a rassemblé physiquement une quarantaine d'individus militants (incluant les enfants) de la société civile autour du projet de co-construire un éco-village avec une intégration systémique des trois dimensions économiques, sociales et environnementales. Parmi ces personnes, une seule est originaire du territoire. Ce projet s'est depuis défini comme un projet de développement territorial dont l'objectif est de contribuer à la revitalisation d'une zone rurale en garantissant un revenu d'autonomie à chacun de ses acteurs et en intégrant les Objectifs de Développement Durable des Nations Unis.

Autour de l'association Tera se développent différentes structures juridiques :

- La Coop du Tilleul (préfiguration d'une coopérative de distribution)
- Les Amis de Lustrac (association qui portera le développement du projet de Trentels)
- SCI Le Tilleul (société civile immobilière qui gère pour le moment le Domaine du Tilleul de Masquières)
- SDH (fonds de dotation Solidarités pour un Développement Humain qui permet la défiscalisation des dons et a reçu la donation du Domaine du Tilleul)
- les structures juridiques des individus (portage salarial par une coopérative d'activités et d'emploi pour beaucoup)

Toutes ces structures sont en plein déploiement et les rôles et activités qu'elles vont engager, ainsi que leurs articulations ne sont pas encore définies.

### 2. La gouvernance

Le mode de gouvernance vise l'autonomie, la confiance et l'authenticité, et sans lien de subordination.<sup>1</sup>

La prise de décision se veut décentralisée, selon un processus de **sollicitation d'avis** : tout membre du cercle des permanents est habilité à prendre n'importe quelle décision, y compris des décisions engageant des dépenses financières, mais doit solliciter l'avis des personnes concernées et des spécialistes du sujet. La personne qui a fait la proposition intègre ensuite les différents avis reçus pour prendre la décision en conscience. La sollicitation d'avis ne consiste pas simplement à envoyer un message et à considérer qu'en l'absence d'objection, la décision est validée. Il s'agit d'effectuer une consultation en choisissant et en combinant diverses possibilités selon le nombre de personnes

---

<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=ULQV70bRtrs> : une vidéo présentant quelques éléments de l'organisation à Tera

concernées et la criticité de la décision : face à face, téléphone, message privé, message sur le forum ou convocation d'une réunion. Si lors de la période de consultation, la personne perçoit que la décision fait polémique, nécessite un débat collectif et est susceptible d'affecter le projet et/ou le groupe dans son ensemble, elle pourra organiser une réunion avec l'ensemble des permanents afin de prendre la décision au consentement.

### **Les questions posées par la gouvernance**

#### **- La souveraineté**

Historiquement, le projet s'est construit avec l'intention d'une gouvernance partagée et de la participation de tous aux décisions. Comment dans ces conditions se sentir légitime pour décider ? Il y a en effet un imaginaire d'une organisation en gouvernance partagée qui est que tout le monde participe à toutes les décisions (« horizontalité » parfaite) et que tout est transparent. La réalité est différente: (i) c'est impossible de tout communiquer sur tout (manque de temps pour écrire et lire, pour se réunir) et (ii) les individus ont besoin (et envie) d'autonomie, de souveraineté, d'exprimer leur créativité et leur individualité, de décider parfois rapidement. La verticalité est désirable dans certains domaines.

Dans ce contexte, beaucoup ont besoin d'être rassurés sur leur domaine de souveraineté

- Enjeu d'autonomie et d'efficacité : pouvoir avancer sans être ballotté et contesté par les avis et propositions des autres
- Enjeu de coopération : comment je prends en compte les enjeux des autres dans mes décisions, comment je rassure les autres ?
- Enjeu de confiance : avoir confiance dans le soutien de ceux qui ne sont pas d'accord ; avoir confiance en mes capacités de porter ma décision. Ne pas attendre que tous soient d'accord pour avancer
- Pour les personnes qui n'ont pas décidé: accepter qu'une décision soit prise en compte alors que je ne la soutenais pas. Accepter que je ne puisse pas tout savoir.

#### **- Qui impulse des propositions ?**

Il s'agit à priori des membres de TERA, mais étant donné que le projet TERA est aussi un projet territorial, qu'en est-il des acteurs du territoire ? Comment coordonner au mieux leurs actions avec celle des actifs de TERA quand le temps, l'énergie ne peuvent pas toujours être disponibles du côté de TERA pour prendre les avis, répondre aux questions?

Beaucoup de monde rejoint le projet, et des parties prenantes locales et habitants du territoire s'impliquent. Un besoin est ressenti de clarifier quelles sont les frontières de Tera. Quel est le processus d'intégration? Qui peut vraiment participer aux décisions ?

### **3. L'organisation du travail**

La création des activités sous-entend la réflexion suivante : comment en tant qu'individu, je réponds à mes besoins en même temps que je réponds aux besoins du projet. Pour y répondre deux types d'ateliers ont eu lieu en 2018: « place tes aspirations » pour connaître et focaliser nos envies sur des

activités précises, et « la théorie du changement » qui a défini la stratégie organisationnelle avec un but de long terme qui est :

**« Il existe un modèle sociétal porteur d'innovations, inspirant et transmissible, reconnu par la loi, fondé sur une économie collaborative, favorisant l'émancipation de l'humain dans le respect de la nature. »**

En fin d'année 2018 un dernier atelier a permis de placer les aspirations individuelles sur les actions à mener, confirmant des activités déjà existantes et d'autres à développer.

Depuis plusieurs mois, des cercles d'activité s'organisent autour de commissions (ex. maraichage) et deviennent autonomes dans leur organisation. Elles ne sont pas forcément connectées clairement aux structures juridiques. D'autres activités sont en train de s'officialiser (ex. entretien maintenance). De plus il se ressent un besoin de formaliser une coordination globale de chaque pôle d'activité qui n'existe que de façon informelle pour le moment. Néanmoins les sentiments de « réunionites » posent la question de la forme à donner à ce type de coordination.

Les actifs de TERA et de ses différentes structures sont composés d'individus ayant souvent plusieurs activités et rôles. Par exemple, une personne peut être à la fois maraîcher, membre du bureau, président de la Coop du Tilleuil, co-coordonateur du design permaculturel du lieu. Par contre, d'autres personnes vont se focaliser sur une seule activité et un seul rôle comme celui de la mobilité, un chantier, le compost...

## Les questions posées par l'organisation du travail

### **La notion de coordination:**

- Maintenant que les activités sont définies et leurs référents officialisés, qui et comment les coordonner sans que cela nous ramène à une logique de silo et de hiérarchie pyramidale ou autre, où les relations de pouvoir empêchent la coopération et la co-gestion en réseau.
- Il existe des activités « suspendues » ou qui ont plus de mal à se concrétiser. Ceci pose la question, dans un contexte de participation libre et consciente<sup>2</sup>, de la légitimité « ancienneté » vs. légitimité « opérationnelle » (actif régulier), et aussi comment partager l'activité avec quelqu'un de nouveau qui serait prêt à commencer dès maintenant.

### **La notion de « réunionite »**

- Comment être plus efficaces dans la coordination générale pour mieux équilibrer les temps à élaborer notre stratégie globale (vision plus méta de notre « cathédrale » et l'organisation du travail pour y arriver) et le temps dédié à la gestion de notre activité (l'opérationnel) qui génère d'autres réunions? (quid de la gouvernance partagée?)
- Comment gérer les frustrations liées aux tensions existantes entre création d'une entreprise de façon collective et les besoins plus personnels de résultats immédiats (question de reconnaissance du travail ?)

## 4. L'accueil-intégration

Le terme accueil-intégration recouvre l'accueil des volontaires qui viennent régulièrement pour des séjours d'au moins une semaine au sein du projet Tera, et l'intégration des volontaires qui souhaitent devenir permanents. Ce domaine est porté par une commission. Il s'agit dans le premier cas de gérer

---

<sup>2</sup> Participation libre et consciente : principe selon lequel les personnes s'investissent librement dans les activités de leur choix, et en conscience de la façon dont elles impactent le projet global, sans que personne ne puisse exercer un rapport de pouvoir sur elles.

les demandes, les calendriers de séjours, de donner au nouveau venu toutes les informations dont il a besoin pour son séjour, et de recueillir ses impressions à son départ. Pour l'intégration, il s'agit par un entretien, d'échanger autour des motivations, questions, besoins en formation & information, doutes, etc... avec le futur permanent et d'organiser une rencontre avec le reste du groupe.

Les défis actuels pourraient se définir par le terme « engorgement » : multiplication du nombre de demandes de séjour, et multiplication des nouveaux installés sur le territoire qui viennent pour s'investir dans le projet Tera. Toute nouvelle intégration, si elle apporte de nouvelles compétences, de nouvelles motivations, introduit aussi des décalages entre différents niveaux de compréhension du projet Tera, de confiance et d'intimité entre individus, de vécu au sein du projet Tera.

### **Questions de socialisation :**

#### ***La notion de groupe***

- C'est quoi notre groupe ? une association, un territoire ?
- C'est quoi un permanent ?
- Jusqu'à combien de personnes ferme-t-on le groupe de permanents ? Le garde-t-on ouvert ?
- Notion d'intérieur (TERA, nous et le nouveau paradigme rassurant) et d'extérieur (l'ancien monde horrible) qui peut poser la question d'intégration sur le territoire et de maillage avec les parties prenantes.
- Enfin, TERA, c'est un lieu de travail mais aussi un lieu de projet de vie, où tous les domaines de vie sont réunis au même endroit : on y retrouve nos collègues, nos amis, nos voisins, nos conjoints où notre famille, avec qui il faut trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée (quelle part de privé au sein du groupe ?).

#### ***La notion de recrutement***

- Besoin que des compétences précises rejoignent le projet : comment recruter en garantissant un partage des valeurs du projet ?
- Sentiment de sécurité quand les personnes du projet confirment qu'elles ne vont pas partir (ancrage rassurant).

#### ***La notion d'accueil***

- Un calendrier a été mis en place pour l'accueil de volontaires afin de garantir des périodes de recentrage régulières pour les permanents
- L'accueil est valorisant car les retours d'expérience des visiteurs sont positifs et permettent une vision méta qui peut parfois être flou dans le quotidien des permanents. Réciproquement, il limite automatiquement le temps disponible pour la consolidation du groupe des permanents.

## **5. L'organisation réflexive**

Certains espaces facilitent la gestion de conflits, d'autres espaces permettent l'entretien de l'authenticité des relations et de nos liens, et les échanges sur les problématiques reconstruites par chacun.

- **Les cercles restauratifs** (inspirés du travail de Dominique Barter), qui accompagnent les personnes en conflit
- **Les rendez-vous de la paix** (une fois par semaine). Lieu où se nourrit la confiance, la motivation. Pas d'ordre du jour. Tours de parole où chacun dit ce qu'il souhaite partager, ou « cercles de don » où il s'agit de faire « un cadeau » à quelqu'un devant le groupe, en lui

exprimant quelque chose que l'on a apprécié chez lui, et/ou quelque chose qui nous « fait défi » ; puis, l'autre reformule ce qu'il a entendu.

- **Repas conviviaux** : tous les lundis soir et des soirées pizzas plusieurs soirs par mois (ouvertes sur l'extérieur).
- **Les « perma-time »**, 1 heure tous les lundis après-midi et restreints au groupe de permanents. Temps où l'on peut soumettre au groupe une question de travail (et éventuellement perso) et recevoir du soutien pour la résoudre : demande d'avis (pour une décision à prendre), problème rencontré (difficulté relationnelle, blocage sur son activité, inquiétudes...), contexte particulier (besoin de faire une pause, fatigue...). On peut aussi partager quelque chose qui s'est bien passé, etc... Moments d'empathie, le but n'étant pas de trouver une solution complète mais on s'assure que la personne qui a amené une problématique sache quoi faire ensuite. On se sent soutenu, on connaît mieux le travail des autres.
- **Formation en communication non violente** et mise en place d'un groupe de pratique
- **Cercles de femmes** tous les mois
- **Chorale** (fermé)
- **Yoga** (ouvert)
- **Méditation** (ouvert)
- **Café citoyen**, lieu de débat sur des sujets de société permettant de construire une culture commune

## 6. L'individu dans l'organisation <sup>3</sup>

Tera constitue une aventure humaine pour chacun des permanents qui a rejoint le projet : un changement de lieu de vie, d'activités, de relations, la participation à une organisation qui impose très peu de contraintes (et qui « demande » donc à chacun de se le fixer lui-même), des revenus à la baisse (voire absents), des compétences à acquérir, un projet qu'ils ont choisi le plus souvent avec le cœur et avec une forte envie de réinventer le monde. Tous ces éléments contribuent à faire traverser des zones très contrastées de questionnements, de doutes, et aussi d'enthousiasme débordant.

### Questions de sens

#### **La notion d'identités multiples**

Besoin de coopération afin de passer moins de temps sur un seul même travail mais pouvoir avoir plusieurs activités procurant du plaisir et apprendre l'autonomie: « *Une vie plus autonome c'est une vie qui demande plus de temps* ».

#### **La notion de plaisir**

Un certain sentiment de culpabilité à prendre du plaisir en-dehors (l'autre monde) du travail pour le projet : changer d'habitudes pour vivre une transition peut générer des tensions entre celui ou celle que j'étais avant et celui ou celle que je tends à devenir. Le plaisir trouvé dans les habitudes non soutenables d'avant a disparu et n'est peut-être pas retrouvé/replacé dans les nouvelles habitudes ? Y-a-t-il des manques non comblés par la nouvelle vie ?

Par contre il y a du plaisir exprimé à faire et à apprendre les nouvelles activités choisies. Or quand le plaisir reçu au travers des activités est intense, ceci peut aussi être un frein à la coopération (je fais ça, ça, ça et ça aussi) et une cause de surcharge mentale (j'ai plein de choses encore à faire, il faut

<sup>3</sup> Les verbatim sont issus de discussions captées par Charline Collard en marge de réunion, ou d'entretiens individuels.

que je m'organise, je ressens une charge mentale). La notion de confiance a beaucoup été évoquée pour contrer ces limites.

## Questions de compétence

### **La notion de carrière**

La plupart des permanents ont quitté un emploi ou étaient déjà sans emploi avant de rejoindre le projet où ils expérimentent ou souhaitent expérimenter des nouvelles activités. Le « changement de carrière » et l'apprentissage d'un nouveau travail, dont on ne sait pas grand-chose dans un contexte d'urgence d'agir pour sauver le monde génèrent de la fatigue mentale.

*« B : rage contre mes parents : qu'est-ce qu'ils m'ont transmis ? aller à l'école... heureusement que mon père m'a appris à faire un peu de jardin... je commence à apprendre à 30 ans !! putain c'est tard !*

*A : Tu as la sécurité que tu sais le faire (si tu apprends à construire une maison), mais là on ne sait pas : je n'aurais jamais les compétences d'un permaculteur qui a fait ça toute sa vie... j'ai besoin de stabilité et pas de changer de direction toutes les 5 minutes...*

*B : On fantasme...on n'a pas été dans le dur avec nos mains pendant des années, donc on se dit allez c'est génial, on fait des expériences, c'est bien mais des fois c'est dur à vivre ».*

### **La notion d'apprentissage (tensions entre compétences et envie)**

Pour faire avancer le projet, parce qu'il y a urgence à sauver le monde, certaines personnes peuvent se sacrifier en mettant au service du projet leurs compétences acquises lors d'expériences professionnelles passées mais quittées. Il n'y a donc plus de temps pour apprendre d'autres compétences, ce qui était pour certains un des objectifs initiaux en rejoignant le projet : apprendre autre chose qui me permette de vivre en autonomie (donc d'être multi-compétent). Or, certaines personnes ont souffert à rester bloquées sur une compétence, et en plus, une compétence qu'elles voulaient ne plus mettre en avant.

*« Je suis toujours devant mon ordi, ce n'ai pas pour ça que j'ai rejoins le projet, je veux mettre les mains dans la terre..., mais je fais ce truc derrière mon ordi parce que je sais le faire et on en a besoin pour avancer au plus vite... »*

*« A : Je dois choisir quelle activité je me vois faire dans 1 ou 2 ans, ou quelle compétences j'ai envie de mettre au service du projet ?*

*B : Les activités, même si tu n'as pas les compétences...*

*A : Mais je ne peux pas, le projet a besoin de mes compétences que personne d'autre n'a pour le moment ! »*

Dans la littérature sur le « calling » (*l'inspiration, l'appel, la motivation*), il y a trois cheminements identitaires (calling-path identity) pour atteindre sa vocation: le passionné (c'est mon talent : identity path), le compétent (j'ai appris à l'école : contribution path) et l'apprenant (pas d'attentes juste l'envie d'apprendre : practice path). Les deux premiers mènent au burn out et au départ. Ainsi, l'objectif est atteint seulement si l'apprentissage varié est rendu possible par la personne elle-même (car à Tera chaque individu est responsable de ses choix, personne ne l'oblige).

**Questions sur la gestion de l'incertitude** (tension temporelle - cadre non sécurisant)

Se rappeler régulièrement que le monde va très mal génère de la charge mentale et le besoin de vivre ce à quoi on aspire maintenant est très important (renvoie aussi aux frustrations générées par la « réunionite »). Il y a donc une tension entre le temps passé à construire et convaincre les autres par l'exemple, et le temps pour simplement vivre dès maintenant ce que l'on construit.

*« A : la violence de la conférence de ..., [...] on ne peut pas ignorer ces conférences !*

*B : c'est ça qui est difficile...*

*A : Il ne faut pas mater ça tous les jours sinon tu as envie de te suicider, ça pose des questions de oufs, est-ce que je peux vivre dans un monde où je ne peux pas allumer la lumière comme je veux, ou mater un film comme je veux...*

-----

*« C'est accepter que non seulement je ne verrai pas de mon vivant le monde auquel j'aspire, mais en plus ma vie autour va être de pire en pire... alors je me dis que ce monde auquel j'aspire et bien je dois le vivre au quotidien... Nous on est la génération de merde... en haut de la montagne russe et qui ne voulait pas être la... merci les copains ! »*

## ANNEXES



# L'économie de la fonctionnalité et de la coopération : un nouveau modèle économique, levier d'un nouveau modèle de développement des territoires.

Christian DU TERTRE, directeur scientifique, et Patrice VUIDEL, consultant chercheur, ATEMIS  
@ [c.dutertre@atemis-lir.com](mailto:c.dutertre@atemis-lir.com) ; [p.vuidel@atemis-lir.com](mailto:p.vuidel@atemis-lir.com)

**ATEMIS est un laboratoire d'intervention et de recherche** qui regroupe une douzaine d'intervenants-chercheurs sur une base pluridisciplinaire (économie, ergonomie, psycho-dynamique du travail, gestion d'entreprise, sociologie, aménagement et développement territorial). Au cœur de son projet : la volonté de réintroduire la question du travail face aux mutations sociétales, aux évolutions que connaissent les entreprises et les organismes publics et parapublics, et aux transformations des compétences des institutions, en particulier territoriales.

## Introduction

Il existe aujourd'hui un enjeu majeur pour les territoires infranationaux de savoir articuler un modèle de développement répondant conjointement aux défis écologiques, sociétaux et économiques du territoire avec un nouveau modèle économique au niveau des opérateurs économiques, qu'ils soient publics ou privés.

Penser les biens et les services en termes d'usage et d'effets utiles pour les usagers comme pour la société ; faire coopérer dans cette perspective plusieurs acteurs du territoire ; réduire de cette manière les impacts négatifs sociaux et écologiques de la dynamique économique actuelle tout en développant leurs retombées positives : tels sont les principaux principes de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération appliqués au développement des territoires.

Riche d'opportunités, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération nécessite, cependant, de s'atteler à faire évoluer les modes de coopération entre les différentes parties prenantes et le contenu des politiques territoriales. Nous vous présentons ici les grandes lignes de ces transformations.

## Développement durable des territoires : des enjeux et des constats

Pour les collectivités territoriales soucieuses d'agir sur les plans environnementaux, sociaux et sociétaux comme pour les entreprises qui se heurtent à des mutations structurelles complexes, les défis à relever sont nombreux.

### **Beaucoup d'efforts pour des résultats incertains**

Mieux-vivre alimentaire, santé des populations, prévention-gestion des déchets, mobilité, rénovation énergétique de l'habitat, etc. : les collectivités territoriales peinent à mettre en place des réponses pertinentes.

Cette situation révèle un ensemble de difficultés : un besoin de sortir des actions menées en silos dans le cadre de schémas directeurs et de faire réellement coopérer les différents acteurs publics et privés ; une tendance à vouloir agir directement **sur** les comportements sans suffisamment penser l'évolution des modes de vie ; un financement des initiatives prises par la collectivité sans élaborer un modèle de dépenses et de revenus adapté aux nouvelles réponses et capable d'être pérennisé.

Les entreprises, de leur côté, ont tendance à s'enfermer dans un modèle économique « industriel » fondé sur la croissance de la production et de la vente en volume d'offres standardisées qui les confrontent à des marchés saturés et très concurrentiels. Cette intensification de la concurrence provoquant des tensions, d'une part au regard de la pertinence de leurs offres vis-à-vis des attentes des ménages et des entreprises clientes ; d'autre part, sur l'emploi et la qualité de vie au travail.

### **Créer un terreau favorable à l'émergence d'écosystèmes coopératifs territorialisés**

#### ***Des objectifs à traduire***

*Pour mettre en œuvre une solution pertinente et durable à l'échelle du territoire, susceptible d'assurer la pérennité des acteurs et leur coopération, quatre objectifs devront être traduits dans les faits :*

- *s'appuyer sur les acteurs concernés,*
- *réduire l'usage des matières non renouvelables et se préoccuper d'améliorer leur durabilité,*
- *développer les activités dans une démarche de service, permettant notamment de créer des emplois locaux pérennes,*
- *réduire les inégalités sociales d'accès aux services proposés.*

Dépasser les contradictions / limites à l'action et évoluer vers un nouveau modèle économique / modèle de développement implique de bénéficier d'un terreau d'acteurs capables de s'engager ensemble ; d'être attentifs aux innovations sociétales qui émergent sur le plan local ; de se préoccuper des usages et des modes de vie pour élaborer, de construire des réponses pertinentes et désirées, d'articuler les différents champs d'action – santé publique, transport, précarité

énergétique, etc. – comme les différentes échelles d'action, en dépassant les découpages sectoriels et administratifs.

Un ensemble de conditions ou ingrédients sont nécessaires pour y parvenir. Tout d'abord, installer une pratique de la **coopération** entre services, entre acteurs, en promouvant et organisant la capacité de chacun à tenir compte dans ses arbitrages des contraintes des autres. Egalement, en apportant un soin particulier à l'agencement des acteurs et de leurs compétences, en organisant des dispositifs et des initiatives destinés à reconnaître l'engagement et le travail réel de chaque partie prenante, en installant un dispositif de pilotage qui n'est pas centré exclusivement sur les résultats mais qui se préoccupe à partir de l'organisation et de l'animation de retours d'expérience de la pertinence et du développement des ressources engagées (la trajectoire initiée épuise-t-elle ses promoteurs ou au contraire renforce-t-elle leurs capacités ?).

Dans cette perspective, une attention particulière doit être portée aux moyens mis à disposition des acteurs afin d'évaluer l'action dans le temps, de façon à la conforter et l'intensifier, par le biais notamment d'investissements immatériels (professionnalisation des acteurs, études prospectives ciblées sur le désirable, retours d'expérience).

***Vers une nouvelle approche du modèle économique d'entreprise :***

*Le nouveau modèle économique « serviciel » en cohérence avec la prise en compte des enjeux de développement durable peut se décrire à partir de cinq dimensions :*

- *Une « proposition de valeur servicielle », au sens d'une proposition qui s'attèle à répondre à des critères d'usage des biens (en quoi l'usage du bien rend-il service aux utilisateurs, aux territoires ?) et des critères d'effets utiles des services (en quoi les services sont-ils accessibles ? En quoi ont-ils des effets directs et indirects utiles ?). La pertinence de la proposition de valeur servicielle s'élabore en lien avec les usagers et les territoires afin d'intégrer les exigences de durabilité.*
- *Une « configuration productive réflexive » au sens d'une organisation qui se préoccupe tant de la coordination de l'usage des ressources matérielles et immatérielles, que du développement des ressources immatérielles (compétence, pertinence des agencements d'acteurs, confiance, santé).*
- *Un « modèle d'affaires pérenne », c'est-à-dire « de revenu de moyen-long terme » fondé sur des conventions de moyen-long terme passées avec les différentes parties prenantes bénéficiaires, reconnaissant, sur le plan monétaire, la valeur produite.*

- Un « mode d'accumulation et de répartition de la valeur monétaire conventionné » entre investissements et revenus distribués, d'une part, entre acteurs engageant leur travail et ceux engageant des fonds propres, d'autre part.
- Un « mode de gouvernance fondé sur un mode de management coopératif » ; la reconnaissance des engagements dans le travail et l'évaluation de la pertinence de la coopération.

## Le référentiel de l'Economie de la fonctionnalité et de la coopération

S'intéresser à accroître la sécurité des personnes au travail et pas seulement vendre ou louer des échafaudages ; gérer l'inter-modalité de modes de transports au-delà de la fourniture d'abribus ; se préoccuper du bien vivre alimentaire localement en partant d'une production maraichère bio, ... L'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) invite à bâtir une offre de valeur servicielle sur un **périmètre d'enjeux élargi**, en s'inscrivant dans une dynamique territoriale.

### Précisons son référentiel :

- Il ne s'agit plus seulement de vendre un bien *ou* un service, mais de s'intéresser aux **effets utiles** de leur association ou de leur intégration.
- C'est en élaborant une **solution intégrée** (biens & services) qu'il est possible d'adresser un périmètre d'enjeux élargi (dans l'habitat, la santé, la mobilité, etc.) et rejoindre les enjeux du développement durable. Par exemple, le maraicher bio adresse l'enjeu de bien-vivre alimentaire en construisant une offre intégrant les produits du maraichage avec des services de formation, de conseil, et aussi en organisant des ateliers de cuisine « fait maison ».
- Ce faisant, il est possible de mettre à distance la vente des moyens (biens, services ou temps), rémunérés en fonction du volume vendu, pour obtenir des bénéficiaires une participation au modèle de revenu à la hauteur de ce qu'ils y gagnent en **performance d'usage et d'effets utiles des services**.
- L'élaboration de solutions intégrées passe souvent par l'émergence de nouvelles coopérations stables entre acteurs qui se traduisent par la mise en place d'écosystèmes coopératifs territorialisés s'appuyant sur un système de gouvernance partagée dont la pertinence et la légitimité se construisent dans l'action prolongée.
- Bâtir son modèle sur la « performance d'usage » et la performance des effets utiles de service, afin d'autoriser le découplage entre la création de valeur (potentiellement génératrice de revenu) et le volume des moyens mobilisés (biens et services) permet d'envisager la réduction des ressources matérielles et leur préservation (*si ma solution de bien vivre alimentaire crée des effets de santé, mes revenus peuvent s'appuyer sur la reconnaissance par les clients de ces effets et non plus sur des*

volumes d'aliments vendus exprimés en € / kilo). La dimension immatérielle de la solution passe ainsi au premier plan devant sa dimension matérielle et favorise **des « effets ciseau »** (décroissance de l'usage des ressources matérielles non renouvelables ; croissance de la mobilisation de ressources renouvelables (*ex : l'accompagnement au bien manger créé en retour un développement de connaissances, de compétences*)). Mais réfléchir en termes de performance d'usage suppose de bien appréhender les modes de vie et de consommation souhaitables et les modes de production promouvant la qualité de vie au travail.

- La recherche des complémentarités des activités et des convergences d'intérêt, la prise en compte des enjeux et des contraintes de chacun, modifient profondément le travail. Notamment le management, qui pour favoriser les dynamiques de coopération, doit faciliter le développement des ressources immatérielles (la confiance, les compétences, la capacité à concevoir des organisations pertinentes, l'engagement dans le travail) au moyen d'investissements immatériels (professionnalisation, retours d'expérience, etc.).
- Une dimension complémentaire de l'EFC est d'innover en cherchant à prendre en charge certaines **externalités** négatives ou positives. Les « externalités » sont des effets non intentionnels, positifs ou négatifs, de l'activité d'une entreprise sur l'environnement écologique, social et économique du territoire. Mieux les prendre en charge par une innovation servicielle représente un nouveau levier de développement. Cela relève d'un **processus d'internalisation des externalités** dans la mesure où cette fois l'action de l'entreprise ou de l'écosystème coopératif est volontaire.

### **Des trajectoires qui peuvent être différentes et se compléter**

L'EFC peut se concrétiser par une dynamique centrée sur la performance d'usage : on ne vend plus seulement des biens ou des services, mais une solution intégrée rémunérée selon les résultats directs et indirects. Cette approche servicielle permet d'envisager autrement le cycle de vie des équipements, puisqu'en restant la propriété de l'entreprise, et en devenant le support du service, ils ne s'inscrivent plus dans une logique d'obsolescence programmée. *Exemple : passer de la vente d'une centrale à air comprimé (vente d'un bien d'équipement) à la vente d'une performance d'usage de la centrale : la centrale est mise à disposition du client, comme un support d'un service de fourniture et d'optimisation de l'utilisation de l'air comprimé et de récupération de la chaleur générée. Le fournisseur et son client ont un intérêt convergent à réduire l'usage des moyens (avoir une centrale robuste, réduire les consommations), tout en augmentant la valeur servicielle de l'offre (ex : de la maintenance prédictive qui évite les pannes donc les arrêts de production). Ici, par exemple, le contrat peut prévoir que le gain généré par une optimisation des consommations est partagé entre les deux parties.*

- L'EFC peut aussi se fonder sur la réalisation de solutions directement destinées à répondre à des enjeux repérés sur un plan territorial (écologiques, sociaux, sociétaux et économiques) : rénovation

des logements, bien vivre alimentaire, mobilité, habiter, prévention des déchets, etc. Autant d'entrées pour lesquelles l'économie de la fonctionnalité et de la coopération peut faire ressource.

## **Articuler le modèle économique et le développement durable territorial : trois étapes clefs**

**Reste maintenant à brosser les étapes clefs nécessaires à l'émergence puis à la consolidation de ces écosystèmes coopératifs territorialisés dédiés à un enjeu de développement durable.**

### **Première étape : qualifier les enjeux et repérer les acteurs**

Le premier temps consiste à appréhender, dans leurs multiples dimensions, les enjeux auxquels est confronté le territoire. Ces dimensions ne coïncident généralement pas avec l'organisation « en silo » des organisations mais s'appréhendent dans un nouveau périmètre. Cette mise en mouvement permet de repérer un ensemble d'acteurs qui, bien qu'issus de secteurs d'activités différents, seraient prêts à coopérer autour d'un enjeu repéré sur un plan territorial : mobilité durable, bien-vivre alimentaire, prévention des déchets, ...

### **Deuxième étape : faire émerger les contours d'une solution intégrée**

La seconde phase est consacrée, par les acteurs, publics ou privés, au partage d'expérience en cherchant à répondre à un ensemble de questions : Comment expliquer la situation actuelle ? Quels sont les usages en cours sur le territoire ? Les besoins ? Quelles sont les limites à l'action de chacun ? Qui pourrait être intéressé à construire une nouvelle réponse ? Comment être plus pertinents ensemble ?

Cette étape est un moyen de sortir de la standardisation des offres pour prendre en compte les spécificités des situations personnelles et des territoires, de repérer des effets d'externalités à développer (externalités positives) ou prendre en charge (externalités négatives). De ces échanges émergent les conditions à réunir pour obtenir une performance d'usage, les différentes composantes de la solution, les enjeux de la coopération, les effets d'externalité. Les contours de l'écosystème se dessinent.

### **Troisième étape : Emergence de l'écosystème coopératif territorialisé**

#### **Installer de nouvelles pratiques de travail et faire émerger un nouveau modèle**

Pour soutenir l'émergence des écosystèmes coopératifs, il est nécessaire d'accompagner les acteurs afin qu'ils adoptent de nouvelles formes de travail : qualitatives et coopératives. Autres éléments clés : la reconnaissance de l'engagement de chacun, la valorisation (monétaire ou non) des actions et

la répartition de la valeur créée. Un cadre juridique et des modalités de gouvernance cohérents sont indispensables pour favoriser un climat de confiance réciproque et le plaisir de participer à une démarche collective porteuse de sens.

**Travail Réel** : piloter par le développement des ressources immatérielles et la reconnaissance du travail réel des acteurs.

La **coopération** s'appuie sur le développement des ressources immatérielles (confiance, compétences, créativité, pertinence de l'organisation) et la reconnaissance du « travail réel » des acteurs. Le renforcement de l'écosystème coopératif nécessite des investissements immatériels - formation, évaluation, dialogue social, retours d'expérience etc. – qui sont destinés tant à développer ces ressources, qu'à reconnaître l'engagement de chacun. Pour cela, le territoire est un cadre et un point d'appui important.

**Pérennité financière** : piloter par la complémentarité des dimensions monétaires et non monétaires de l'engagement.

Le projet doit s'appuyer sur différentes formes de contributions des acteurs, apportées sur la base d'engagements réciproques de moyen-long terme. Cela concerne non seulement son financement régulier mais aussi le financement des investissements, notamment immatériels. Cette « ingénierie financière » nécessite de revisiter à la fois la question de la valeur produite, les formes d'évaluation, les modalités de contributions monétaires et non monétaires.

**Cohérence juridique et de gouvernance** : piloter par la convergence d'intérêts.

Il n'est plus question ici d'intérêt purement individuel ni de forme contractuelle bipartite, opposant les parties. C'est la convergence des intérêts qui prime. Le cadre contractuel doit reconnaître l'enjeu de coopération. Sur le plan juridique, la SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif est particulièrement bien adaptée.

**La résilience collective** : l'objectif est de retrouver une confiance en soi collective pour se projeter dans un mode de vie et de travail souhaitable. Là encore, chaque territoire peut être porteur de valeurs, d'imaginaire collectif et d'expériences qui font ressource.

S'engager dans une nouvelle dynamique nécessite de bénéficier d'un milieu innovateur au service de la promotion et de la mise en œuvre de ce nouveau modèle. D'où l'importance d'animer le débat public, d'échanger sur les enjeux et de partager les imaginaires sur le devenir du territoire.

### **Quelques ressources en ligne pour aller plus loin**

Cet article est une synthèse d'une note rédigée par ATEMIS pour l'ADEME. La note complète est disponible sur le site de l'ADEME.

<http://www.ademe.fr/vers-economie-fonctionnalite-a-haute-valeur-environnementale-sociale-2050>

Accès à l'étude prospective sur l'économie de la fonctionnalité commanditée par l'ADEME et réalisée par ATEMIS : ADEME, ATEMIS, Patrice VUIDEL, Brigitte PASQUELIN, 2017. *Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050.*

<https://www.ieefc.eu>

Le site de l'Institut Européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Accès à un agenda des initiatives, à la présentation des ateliers animés par l'Institut avec l'appui de l'ADEME, à un centre ressources sur l'EFC dans lequel se trouvent notamment :

- Une note « trajectoire vers l'EFC dans une perspective de développement durable ».
- Des vidéos d'exemples d'entreprises.
- Des vidéos exposant les concepts opérationnels.

[www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr)

Club animé depuis 2017 par ATEMIS. Un accès à une cinquantaine de comptes rendus de séances portant sur les dimensions du modèle économique, sur le lien aux enjeux de développement durable, sur des sphères fonctionnelles (alimenter, habiter, mobilité, transition énergétique, etc.), sur des exemples d'entreprises qui témoignent de leur engagement dans une trajectoire vers l'EFC.

[www.atemis-lir.com](http://www.atemis-lir.com)

Le site d'ATEMIS, sur lequel est notamment référencé un ensemble d'articles produits par les consultants-chercheurs, et qui permet de visionner les cycles de conférences qu'ATEMIS réalise.



## ***TRAVAIL, PERFORMANCE, EVALUATION, RECONNAISSANCE***

### *Quelques considérations générales en guise d'introduction*

Le travail a de multiples dimensions. Il est considéré comme créant de la valeur ; c'est-à-dire qu'il crée des biens et des services généralement perçus comme utiles par la société et les personnes à qui ces services et ces biens sont destinés. Mais le travail crée aussi du lien social. Le travail est le moyen de tisser des relations avec d'autres que soi, de se faire reconnaître, d'avoir un statut. Enfin, le travail est l'occasion de s'engager dans un processus de réalisation de soi, de progresser sur un plan personnel ; il a une dimension structurante sur le plan psychique. Si les gens vont mal, tombent malades, c'est souvent parce qu'ils ne trouvent pas dans leur travail les moyens de développer leur identité.

Pour être « performant », être créatif, être coopératif, il faut de l'entrain à travailler, il faut avoir du plaisir à s'engager. Mais on ne travaille pas tout seul. Chaque personne, au travail est amenée à coopérer avec autrui. Si les dispositifs favorisant la coopération, notamment sur la base de retours d'expérience, ne sont pas en place, alors le travail se dégrade et peut assez rapidement se transformer en une activité pénible, lourde à porter, pouvant, même, dans certaines situations faire souffrir.

Enfin, il faut admettre que tous les êtres humains ont besoin de reconnaissance. Cette aspiration à la reconnaissance est l'une des questions centrales des êtres humains. En dehors de l'amour qui relève du registre de la vie privée, l'autre domaine essentiel où se joue la reconnaissance, est le travail. Mais pour répondre positivement à cet enjeu, encore faut-il disposer de référents partagés concernant ce domaine d'activité. C'est l'objet des huit séries de remarques qui vont suivre.

### *Point 1. La centralité du travail*

Le travail est une activité centrale dans nos sociétés, car l'activité de travail crée :

- de la valeur sur le plan économique,
- du lien social,
- les conditions de la réalisation de soi, de son développement personnel.

Le travail est à la conjonction de l'économique (la réalisation de biens et de services utiles), du social et du personnel. Il a ainsi un rôle essentiel dans la société.

### *Point 2. L'écart entre le prescrit et le réel*

Chaque personne au travail est confrontée à l'écart qui survient entre le prescrit (ce qu'il avait été prévu de faire) et le réel du travail (ce qui a été réellement fait). Car le travailleur tente de prendre en charge les situations réelles qui débordent toujours les situations prévues. C'est cette prise en charge du réel de la situation qui l'amène à s'écarter du prescrit. En effet, la vie sociale est toujours beaucoup plus complexe que la façon dont on la perçoit, dont on l'analyse, dont on la prévoit... Et c'est pour bien faire que l'être humain au travail va être amené à faire appel à son intelligence, à ses connaissances, à sa compréhension de la situation pour prendre en charge cet écart et agir tout en se référant à sa mission. Toute personne est

toujours confrontée au fait qu'elle a des objectifs mais qu'elle ne parvient pas à les atteindre. Ce n'est pas que les personnes travaillent mal ; les événements, l'aspect non maîtrisable de la vie en sont la cause.

En réalité, l'objet du travail consiste à ne pas entièrement respecter le prescrit pour mieux répondre à la finalité de sa mission. Si le travailleur respecte trop scrupuleusement le prescrit, alors le travail conduit à des résultats souvent en contradiction forte avec les objectifs explicites et implicites du service ou du projet. D'ailleurs, si les personnes s'engagent dans une « grève du zèle », s'ils appliquent à la lettre les consignes... des blocages importants surviennent, des dysfonctionnements notoires, voire des catastrophes.

### *Point 3. Les pratiques d'arbitrage*

Face aux écarts *prescrit/réel*, les salariés sont amenés à réagir, à se positionner : ils sont amenés à transgresser partiellement le prescrit. Dans le Nord, dans l'industrie textile, on appelait cela autrefois (courant 19<sup>ème</sup> siècle) la « tricherie ». Pour bien faire, pour avoir une robe qui « tombe bien », les couturières ne respectaient pas le « patron », elles « trichaient » afin d'adapter la robe aux spécificités morphologiques de celle qui allait la porter. Cette « tricherie » vis-à-vis des consignes est ce qui permet de bien faire. Mais jusqu'où aller ? Dans quelle mesure la transgression du prescrit est-elle pertinente ? Dans quelles situations, la tricherie se transforme-t-elle en dysfonctionnement, en « Bug » ? Les travailleurs sont amenés, en « temps réel » c'est-à-dire en « situation », à réaliser des *arbitrages*.

Dans toutes les structures ou entreprises, ces *pratiques d'arbitrage* sont présentes. Les collaborateurs, les cadres sont amenés à les réaliser à partir de contradictions qui émergent entre les consignes, la spécificité des attentes des clients (internes et externes), les moyens (matériels et immatériels) dont disposent les équipes, les événements venant bousculer et déstabiliser les prévisions. Ces pratiques d'arbitrage font appel aux « *formes de pensée* » et aux « *formes de conscience* » des collaborateurs comme des cadres, à leur représentation de ce qui est juste ou non de faire ou de ne pas faire. Il apparaît nécessaire d'identifier ces arbitrages, de les reconnaître, de revenir dessus sur la base de retours d'expérience pour en comprendre les raisons, leurs pertinences, leurs limites... et in fine progresser dans la qualité du travail.

### *Point 4. Souffrance et plaisir au travail*

Toute activité de travail conduit d'abord à des échecs. Les échecs rendent le travail « laborieux » voire pénible physiquement et mentalement ; cela relève d'une certaine forme de souffrance. Il faut remarquer aussi que plus les projets sont importants, plus les personnes sont amenées à donner d'elles mêmes, plus les échecs sont difficiles à supporter. Ce sont les personnes les plus engagées qui sont le plus confrontées à la souffrance.

Mais, c'est sur la base de ces échecs répétés qu'elles endurent, que les personnes sont en capacité de surmonter les obstacles et de les dépasser. Si les échecs créent de l'insatisfaction, les situations où les personnes les dépassent, créent du plaisir. *Souffrance et plaisir au travail* sont donc présents et articulés l'un et l'autre. Il faut, cependant souligner que l'échec précède la réussite ce qui signifie que la souffrance précède le plaisir.

Toute personne qui travaille, se heurte donc en permanence à un sentiment d'échec qui est issu de la confrontation de l'intention de bien faire aux résultats du travail qui ne correspondent jamais aux objectifs attendus. Tous les travailleurs sont donc confrontés, dans un premier temps, à une certaine forme de souffrance. La question posée consiste à savoir comment passer de l'un à l'autre ; ou pour présenter la question autrement quelle va être de la « *destinée* » de cette souffrance.

### *Point 5. Les destinées de la souffrance*

Il existe trois destinées à la souffrance, liées aux conditions dans lesquelles le travail réel est mis en œuvre et reconnu :

- 1 / Lorsque existent des échanges et des coopérations qui se nouent entre collègues (les pairs), avec la hiérarchie ou avec les clients, collectivités locales... sur la base de la confiance, les difficultés rencontrées dans le travail trouvent un cadre collectif qui permet de les reconnaître, de les prendre en charge, de les dépasser. Cela favorise l'élaboration de réponses partagées et soulage la « peine ». Tout l'enjeu consiste à trouver une forme d'organisation qui favorise, d'une part, des lieux d'échange fonctionnant comme des « *lieux de délibération* », d'autre part, une dynamique de « *coopération* ».

Dans cette perspective, ce qui apparaissait difficile, devient plaisant, voire enthousiasmant ; le plaisir au travail est là. Sur un plan personnel, un processus de « *sublimation* » est engagé qui permet aux cadres comme aux collaborateurs d'adopter une posture contributive à la qualité du service, à son efficacité, à sa pertinence. Cette dynamique créative accroît la puissance d'action de l'organisation. C'est cette dynamique dont il faut comprendre les ressorts qu'il s'agit d'améliorer et de renforcer.

- 2 / La seconde destinée de la souffrance est liée aux logiques de *défenses individuelles et collectives* qui sont mobilisées pour éviter les chocs affectifs engendrés par l'insatisfaction que représentent les échecs et la non reconnaissance des efforts qui ont été déployés. Lorsque les personnes se trouvent isolées vis-à-vis des difficultés rencontrées dans le travail, lorsqu'elles se sentent remises en cause sur un plan individuel, elles vont chercher à élaborer des « *stratégies défensives* » afin de se protéger.

Sur un plan individuel, on assiste à des phénomènes de repli, consistant à tenir les objectifs mais dans une perspective d'économie de soi qui permet à chacun de se mettre à l'abri, d'éviter d'être trop exposé. Bien faire repose sur un engagement qui apparaît trop risqué sur un plan personnel. Sur le plan collectif, on assiste à des phénomènes relevant de « *replis corporatistes défensifs* » ou plus précisément « *d'égoïsme de métier* ». Les difficultés rencontrées dans le travail sont considérées comme relevant des autres, des autres métiers, des autres services. Ce sont les autres qui ne savent pas comment faire. C'est parce que les autres sont incompetents ou peu engagés dans leur travail que cela va mal... Ces mécanismes de défense collective induisent des réflexes de justification et de légitimation (« ce n'est pas à nous de faire ceci »). Il est sous-entendu qu'il est justifié de poursuivre sa voie car la responsabilité est ailleurs.

Cette posture défensive permet aux collectifs de traverser les crises, de se protéger face à la souffrance que provoquent l'échec et les difficultés. Mais elle ne favorise pas la coopération, la créativité, l'innovation dans les services.

- 3 / La troisième destinée est la plus préoccupante. En effet, quand pour différentes raisons, les deux premières destinées n'opèrent pas, soit parce qu'il n'y a pas d'espaces de coopération, (notamment dédiés aux échanges ou aux retours d'expérience), soit parce que les systèmes de défense individuelle ou collective ne parviennent plus à fonctionner, *alors l'aspect violent de la souffrance se retourne contre la personne elle-même*. Les personnes tombent malades. C'est dans ces conditions que se développent des pathologies identifiées comme des maladies psychosomatiques, par exemples les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), ou comme des maladies mentales, par exemples les états dépressifs, les « burn out » (se traduisant par une incapacité de reprendre le travail), conduisant parfois aux drames que sont les suicides au travail.

C'est évidemment le premier destin qu'il faut chercher à renforcer. Créer les conditions de son déploiement devient une exigence des élus, des dirigeants et des cadres. Il s'agit donc de s'interroger sur la façon de se mettre collectivement en capacité de pérenniser cette dynamique positive et d'identifier les dispositifs à mettre en place.

### *Point 6. Coordination et coopération*

« *Coordination* » et « *coopération* » ne relèvent pas des mêmes enjeux dans le travail. Tout travail repose sur une division du travail qui conduit à une forme de spécialisation et à l'existence de différents métiers. La division du travail induit la nécessité de coordonner le travail pour faire converger les activités se présentant, dans un premier temps, de manière séparée. Poussée à l'extrême, la division du travail conduit les individus et les services à travailler en « silos » fermés les uns par rapport aux autres. Les impacts de l'activité d'une personne sur l'autre, d'un service sur un autre, peuvent se développer de telle manière que cela gêne, cela crée des dysfonctionnements, des « bugs ».

Pour remédier à cette dérive qui s'accroît avec la complexité du travail, il est nécessaire de favoriser la « *coopération* », c'est-à-dire un mode de travail qui se préoccupe des contraintes des autres. Dans cette perspective, les travailleurs sont amenés à chercher à agir de concert avec les autres dès que leur activité a un impact direct sur celle des autres.

Il existe trois formes de coopération :

1. la « *coopération horizontale* » entre pairs d'un même service, d'un même collectif ;
2. la « *coopération verticale* » au sein de la ligne hiérarchique ; celle qui se joue entre niveaux de responsabilité différents (entre supérieurs et collaborateurs) ;
3. la « *coopération transverse* », soit entre services différents soit entre les services de l'entreprise et leurs fournisseurs, soit entre les services et les partenaires et clients externes. C'est cette troisième dimension de la coopération qui devient centrale pour faire face aux autres problèmes identifiés précédemment... Elle est stratégique.

### *Point 7. Quel dispositif d'évaluation mettre en œuvre ?*

L'évaluation individuelle du travail a de nombreux effets pervers qui contribuent à briser la coopération dans le travail. Evaluer par les résultats est une erreur car les efforts et l'engagement ne sont jamais proportionnels aux résultats. Evaluer sur un plan individuel est une erreur car le résultat d'un travail est toujours le fruit d'une coopération au sein d'une équipe, d'une coopération avec un autre service, d'une coopération au sein de la ligne hiérarchique. Il faut souligner le fait que l'évaluation individuelle par les résultats (notamment à travers des indicateurs) est une négation du travail réel et une négation de la coopération.

Aujourd'hui, il apparaît nécessaire de s'éloigner de l'évaluation individuelle et de se pencher sur l'évaluation de la coopération dans ses différentes dimensions, notamment sur la base de retours d'expérience. Réaliser des analyses de la coopération pour la faire progresser en se préoccupant des événements qui se présentent, tant de manière négative (les échecs) que de manière positive (les succès).

### *Point 8. Retours d'expérience, lieux de délibération et doctrine*

Mais, le travail étant « *invisible* » comment l'évaluer ? Comment renforcer la coopération dans le travail lorsque la coopération n'est pas directement lisible ? C'est par les retours d'expérience (REX) et la possibilité de mettre des mots sur le travail qu'il est possible d'en évaluer les difficultés, d'identifier les écarts entre les objectifs et la qualité des ressources qu'il faudrait mobiliser, de revenir sur la pertinence des arbitrages engagés... C'est à travers ce processus qu'on arrive à rendre compte du travail et à le rendre lisible pour soi et pour autrui... On élabore des mots clés, des expressions en lien avec son métier afin de se comprendre et de trouver collectivement des réponses aux problèmes rencontrés.

Cette activité particulière s'appelle « *l'activité déontique* ». Elle exige d'y réserver du temps, de mettre en place des réunions qui lui soient dédiées, mais également d'y associer une animation particulière à travers l'apport de connaissances concernant le travail. En effet, pour progresser collectivement dans un « *travail bien fait* », il est nécessaire de revenir sur son activité, mais également de bénéficier de références concernant l'évolution du travail dans notre société. Ces références en lien avec l'expérience vont constituer progressivement une « *doctrine* » sur laquelle les agents et les cadres vont pouvoir s'appuyer dans leur travail quotidien. Ainsi « *l'activité déontique* » conduit à mettre des mots sur le travail, mais également à progresser collectivement dans l'élaboration d'une « *doctrine partagée* ».

Ces activités déontiques trouvent leurs supports dans des « *espaces de délibération* ». Ils relèvent « *d'espaces institués* » qui sont des lieux formels organisant les retours d'expérience. Il existe trois modalités de retours d'expérience (REX) :

- 1/ des REX entre pairs sans la hiérarchie selon une temporalité déterminée, offrant la possibilité d'échanger entre soi et de faire remonter des éléments de compréhension du travail réel à la hiérarchie. Ces groupes, pour être dynamiques, ont besoin d'être animés, soit par quelqu'un d'extérieur à l'organisation, soit par l'un des pairs reconnu dans son métier comme « *référent* » ;
- 2/ des REX avec la hiérarchie dont l'enjeu est de faire progresser les arbitrages réalisés en mettant en évidence ce qu'il y a de pertinent.... Ces rencontres sont animées par les cadres qui doivent accepter de mettre de côté, pour un temps, leur rôle de chef en cherchant à comprendre les raisons qui font agir de telle ou telle manière les membres de son équipe ;
- 3/ des REX relevant de dispositif d'évaluation de la coopération. Cette troisième modalité nécessite la présence de « *tiers* » qui ont des compétences en sciences du travail, c'est-à-dire de personnes extérieures à l'organisation évaluée ayant des connaissances concernant l'évolution contemporaine du travail. Cette extériorité et ces connaissances favorisent la prise de distance, aident les membres du groupe à élaborer des points de vue pertinents concernant les formes passées de la coopération, d'un côté, des suggestions ou des recommandations concernant le futur de la coopération.

Il faut remarquer, également, qu'en dehors de ces lieux formels de retours d'expérience, il est important de faire vivre des « *espaces informels* » (cafétéria, repas collectifs...) qui en favorisant le « *vivre ensemble* » et la « *convivialité* » contribuent aux retours d'expérience et à la régulation de l'activité des équipes.