

CRÉER UN RÉSEAU D'ACTEURS FRANCILIENS AUTOUR DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

- **Discussion. Changer le travail pour changer de modèle économique : pourquoi passer par la centralité du travail ?**
- **Définition d'une dynamique collective de travail pour définir la nouvelle gouvernance du Club**

► SÉANCE DU 24 MAI 2019

**CHANGER LE TRAVAIL POUR CHANGER DE MODÈLE ÉCONOMIQUE :
POURQUOI PASSER PAR LA CENTRALITÉ DU TRAVAIL ?** p.3

- Le travail au-delà de l'emploi : l'activité de travail (François Hubault, ATEMIS) p.3
- L'enjeu de la coopération (Sandro De Gasparo, ATEMIS) p.4
- L'activité de travail, une activité pas comme les autres (François Hubault) p.5
- Réactions des participants et commentaires p.5

PROJET DE CRÉATION D'UNE FICTION PRÉSENTANT L'EFC p.6

MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE GOUVERNANCE POUR LE CLUB EF&DD p.7

- Les objectifs du Club et les attentes de ses membres p.7
- Le lien entre les institutions publiques et le Club p.7
- La place des consultants dans le Club p.7
- Mise en place d'un groupe de travail sur le sujet p.7

- Informations diverses p.8

► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Nadia BENQUE, Atemis • Marie-Loup Chévrier • Sophie Claude, ergonome • Sandro De Gasparo, ATEMIS • Brian Démas, ATEMIS • Marc Dufau, DRIEE Ile de France • Dominique Dupuis, consultante • Xavier Gosse, entrepreneur conseil en valorisation des déchets • François Hubault, ATEMIS • Daniel Kaufman, Consultant • Caroline Laub-Halfen, Escape Frame • Saco Lievense, coopérative Coopaname • Stanislas Nosperger, EDF R&D • Dominique Picard, Labo de l'ESS, IE-EFC • Nicolas Spengler, cinéaste • Patrice Vuidel, ATEMIS

CHANGER LE TRAVAIL POUR CHANGER DE MODÈLE ÉCONOMIQUE : POURQUOI PASSER PAR LA CENTRALITÉ DU TRAVAIL ?

Les participants ont été invités à s'exprimer sur le sujet à partir de la question : *Qu'est ce qu'évoque l'expression « centralité du travail » ?*

Éléments de réponses :

- Mon activité me convient tellement que je ne travaille pas !
- Le travail est au centre des préoccupations aussi bien personnelles, qu'à l'échelle du gouvernement ;
- La réalisation sociale et économique passe par le travail ;
- La proposition d'une solution intégrée de mise à disposition du mobilier + gestion de celui-ci ;
- Travail choisi ou contraint ? « Torture » ou œuvre, mission pour chacun : que peut-on produire qui nous correspond pleinement ?
- Le travail est une valeur mise en avant au regard d'autres valeurs. Le travail serait le moyen de l'épanouissement individuel ;
- En tant que cinéaste je travaille dans une forme marginale ! Par curiosité sur ce que font les gens au travail, j'ai exploré le sujet au travers de films. Les enfants souvent ne savent pas quel est le travail de leurs parents !
- Le travail est une des dimensions centrales du modèle économique. Enjeu : d'abord passer par les questions du travail et des ressources immatérielles, avant d'entrer dans la dimension monétaire ;
- Centralité : travailler dans des lieux centralisés ou dans une diversité de lieux, à proximité de son lieu d'habitation ?

Et le lien entre travail et développement durable ?

- Le développement durable semble amener deux orientations : soit les « GreenTech », le travail remplacé par les robots, soit une évolution des objectifs et des formes d'organisation du travail ;
- Moins travailler pour moins produire, cela impacte l'environnement ?
- Une mise en question des systèmes de production. Mais l'activité humaine ne va pas s'arrêter. Le travail va devenir moins une profession qu'un ensemble d'activités que chacun va mener.

LE TRAVAIL AU-DELÀ DE L'EMPLOI : L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL (François Hubault, ATEMIS)

Le terme de travail a traditionnellement deux acceptions : l'emploi et l'activité. D'un côté, l'emploi renvoie à ce que définit la fiche de poste : des missions, un cadre contractuel. De l'autre, l'activité relève de la façon d'agir en situation, au-delà de ce qui a pu être défini par avance. Dans le champs de la politique, il est souvent question d'emploi ; assez peu d'activité. Pourtant, dès lors qu'on tend vers des logiques servicielle, la question de l'activité devient centrale.

Lorsque l'on parle de centralité du travail dans l'EFC, on désigne en réalité la centralité de l'activité de travail. Il s'agit plus précisément d'une double centralité :

- La centralité du travail comme levier dans les trajectoires de développement durable. En ce sens, l'activité apparaît comme une ressource et plus encore comme une condition du développement durable.
- La centralité du travail comme levier d'émancipation pour les personnes. L'activité, c'est non seulement le moyen de produire, mais cela peut aussi être l'occasion de se réaliser, en tant que personne.

Derrière la centralité du travail, il y a l'idée qu'il est nécessaire de changer le travail pour avancer dans le sens des objectifs de développement durable et de l'émancipation des personnes.

L'ENJEU DE LA COOPÉRATION (Sandro De Gasparo, ATEMIS)

Quand on parle de travail, la question de la coopération est très rapidement évoquée. C'est l'occasion de revenir sur cette notion et les enjeux qui y sont liés.

Tout d'abord, précisons ce que la coopération n'est pas :

- La coopération n'est pas (que) une valeur morale, une option idéologique ;
- La coopération n'est pas (que) une question statutaire (ex. les coopératives).

La coopération passe par la qualité des relations de travail. Pour mieux comprendre ce qu'on entend par là, il peut être utile de passer par la distinction que l'on fait entre coordination et coopération. La coordination renvoie aux modes de relations entre des personnes, des services, des entreprises, calées sur des éléments prévus à l'avance (ex. un organigramme qui fixe des liens hiérarchique ou fonctionnels). Or, dans les situations réelles de travail, les choses ne se passent jamais complètement comme on l'avait défini. Pour tenir le rapport au réel, les imprévus, les aléas, il est souvent nécessaire de s'écarter de ce qui a été prévu. La coopération se développe à l'occasion de ce travail réel.

UNE MANIÈRE ASSEZ SIMPLE DE DÉFINIR LA COOPÉRATION EST LA SUIVANTE : LA MANIÈRE DONT ON TIEN COMPTE DU TRAVAIL DE L'AUTRE DANS SON PROPRE TRAVAIL.

Quand on parle de travail, la question de la coopération est très rapidement évoquée. C'est l'occasion de revenir sur cette notion et les enjeux qui y sont liés.

Cette définition est simple en apparence mais a des implications très profondes :

- Tenir compte du travail de l'autre, c'est être capable de se mettre en relation avec l'activité réelle de l'autre, de ses contraintes, de ses ressources, de sa propre rationalité.
- La coopération est toujours en lien avec des personnes, en activité. A contrario, les entreprises ne coopèrent pas entre elles. Du point de vue du travail, la coopération est tenue et incarnée par des personnes qui cherchent à construire une relation avec l'activité des autres.

On distingue traditionnellement trois formes de coopération :

- La coopération horizontale qui renvoie aux relations d'entraide entre les personnes qui partagent un même métier, un même espace de travail, un même service, etc.
- La coopération verticale qui est relative aux relations dans la ligne managériale, avec l'idée que se joue dans la relation managériale autre chose qu'une simple relation hiérarchique de subordination ;
- La coopération transverse qui se construit entre un professionnel et le bénéficiaire de l'activité. Cette forme de coopération prend une place prépondérante dans les activités de service puisque le bénéficiaire s'introduit dans l'organisation du travail.

Comment soutenir la coopération ? La coopération n'est pas spontanée, naturelle. Elle a besoin de dispositifs, de cadres, de règles pour être soutenue. Cela renvoie à la question des formes de travail et de prescription qu'il faudrait faire advenir pour rendre le travail plus pertinent et acceptable pour les personnes. La question est ouverte. La difficulté réside dans le fait que la coopération ne se décrète pas. On ne peut pas l'imposer. Dire « soyez coopératifs », ça ne marche pas. La question à se poser est celle des pratiques managériales, des dispositifs d'organisation, des modes d'évaluation qui soutiennent la coopération.

L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL, UNE ACTIVITÉ PAS COMME LES AUTRES

(François Hubault)

Ceux qui posent la centralité du travail soutiennent l'idée que l'activité de travail n'est pas une activité comme les autres. Pourquoi l'activité de travail serait-elle différente d'une activité tout court ? Pour ne prendre qu'un exemple, cela revient à se demander si c'est la même chose de conduire une voiture pour partir en weekend ou comme taxi.

Cela invite à distinguer plusieurs dimensions de l'activité :

- L'activité c'est un certain rapport à l'*utilisation*. L'activité est prise en ce sens sous l'angle du *fonctionnement* (on se sert d'un outil, d'une voiture par exemple) ;
- L'activité c'est aussi un certain rapport à l'*utilité*, à l'usage. On intègre ici la finalité de l'action, avec l'idée que la manière dont les gens s'y prennent est liée à ce qu'ils cherchent à faire, comme visée.
- Mais, l'activité c'est plus que cela : c'est un certain mode d'engagement de soi, ce qui renvoie à ce qui se joue pour soi, pour la personne en activité. On retrouve ici l'idée d'une possible occasion de se réaliser, dans une perspective émancipatrice.

La spécificité de l'activité de travail par rapport aux autres types d'activité tient pour l'essentiel au fait que l'engagement subjectif prend une forme particulière à l'occasion du travail. Ce qui pose un défi majeur pour soutenir les trajectoires en faveur du développement durable. Il s'agit non seulement de changer les modes de fonctionnements, les usages, mais également de se changer soi-même. De manière très opérationnelle cela signifie pour nous que si on ne passe pas par la centralité du travail, on n'arrivera pas à transformer.

RÉACTIONS DES PARTICIPANTS ET COMMENTAIRES

Les participants ont été invités à exprimer leurs questions et commentaires suite aux présentations :

- L'enjeu du mode d'engagement de la subjectivité me fait penser à la notion de facteur humain utilisée dans les modules de formation aux postes de pilotage des avions ; derrière l'enjeu des risques, il y avait aussi l'enjeu de la manière dont chacun se met soi-même en risque.
- La co-construction d'un cahier des charges avec des usagers peut-elle s'apparenter à de la coopération transverse ?
- Je fais le lien avec la dynamique engagée dans [la démarche Villes pairs et territoires pilotes de la transition](#)¹. Il me semble que l'enjeu de la transition *intérieure des personnes* (au-delà de la transition des territoires en tant que tels) était intégré aux débats ; à tel point que la question se posait de savoir s'il était possible de transformer les entreprises dominantes où s'il ne valait mieux pas construire sur la base d'autres choses pour favoriser l'émancipation des personnes et la transition.
- Je vois bien que les statuts d'une structure ne suffisent pas à générer de la coopération ; en même temps, certains cadres comme ceux de l'économie sociale et solidaire facilitent la possibilité de réfléchir à la question. C'est insuffisant mais c'est malgré tout une base qui peut faciliter les choses.
- On constate aujourd'hui que le travail perd de son sens, c'est la cause d'un ensemble de problèmes : le travail est central, il donne un sens à la vie. Dès qu'il n'a plus de sens on va vers des maladies, des burn out.
- Il me semble qu'au-delà de la question du sens, il y a aussi l'enjeu de la reconnaissance.
- Je ne sais pas si la coopération n'est pas naturelle, ou si on l'a oublié par ce que le système a construit des cadres non coopératifs.

¹ Voir <http://www.atemis-lir.fr/developpement-durable-des-territoires/ville-durable/>

Sandro De Gasparo et François Hubault ont brièvement apporté quelques éléments de réponses / précisions :

- Au sujet de la coopération transverse et du cahier des charges, il est important de relever que dans le réel, les acteurs n'ont pas forcément conscience de leurs propres enjeux de manière figée, à un moment t déterminé. Le service demande de la relation, de l'intersubjectivité, dans une certaine continuité temporelle, au-delà d'un cahier des charges élaboré à l'avance. C'est la condition de la création de valeur.
- La coopération verticale oblige à repenser la question du pouvoir, ce qui est différent de considérer que l'on va supprimer les rapports de pouvoir. Qu'est-ce qu'un exercice légitime du pouvoir ? Dans une logique industrielle, le pouvoir hiérarchique a une certaine légitimité au regard du processus productif (il faut s'assurer que ce qui est produit correspond bien à ce qui a été conçu par avance). Il faut repenser la question dans le cadre des activités de service.
- La question du sens est très intéressante mais elle n'est pas simple car elle renvoie à des dimensions individuelles construites à partir de normes historiques. Ce qui est intéressant est de relier la question du sens à celle de la valeur ; c'est ce qui permet de rediscuter des enjeux psychiques liés au travail. Il s'agit de prendre pleinement la mesure que le travail est à la fois une valeur pour la personne (enjeu personnel) et vis-à-vis de la société (dimension économique plus classique).
- Il faut faire attention avec la notion de sens : on peut aussi s'épuiser (burn out) par trop de sens.

PROJET DE CRÉATION D'UNE FICTION PRÉSENTANT L'EFC

Nicolas Spengler expose rapidement la dynamique à l'œuvre depuis fin janvier. Sept séances de travail collectives ont été organisées. D'abord pour imaginer l'histoire. Puis suite à la rédaction d'un scénario par Nicolas pour le retravailler collectivement. Une répartition des rôles a été faite, ainsi qu'une première préparation du tournage. Le tournage a eu lieu jeudi 30 et vendredi 31 mai. Le film devrait durer 11 à 12 mn.

Les échanges réalisés au cours de la séance ont permis de modifier et de valider les derniers éléments du scénario et de faire le point sur le tournage à venir. Plusieurs membres du Club EF&DD se sont portés volontaires pour figurer dans le film.



MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE GOUVERNANCE POUR LE CLUB EF&DD

Patrice Vuidel expose l'objectif de passer d'une situation où le Club était porté de façon informelle par ATEMIS (pas d'existence juridique propre, pas d'adhésion formelle, le Club comme un espace ouvert à ceux qui veulent participer), au portage du Club par une association (déjà créée) administrée de façon collégiale. Le sujet a donné lieu à un ensemble de questions / remarques autour des sujets suivants.

LES OBJECTIFS DU CLUB ET LES ATTENTES DE SES MEMBRES

Il est nécessaire de retravailler sur ce que les premiers participants engagés dans les échanges attendent du Club. Par exemple, certains consultants souhaitent que le Club soit un espace qui permette de poursuivre une professionnalisation, qui renforce leurs capacités d'action, la DRIEE souhaite que le Club puisse être un support de promotion de l'EFC y compris en direction des territoires.

Suites : ATEMIS envoie un mail avec 3 questions à chacune :

- Pour quelles raisons vous intéressez-vous au référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) ?
- Le Club a pour ambition d'être l'espace ressource pour la communauté des acteurs franciliens intéressés par l'EFC. Quelles ont / seraient vos attentes vis à vis du Club ? Comment le Club peut-il venir en appui à votre activité ?
- Comment pourriez-vous contribuer à la dynamique collective, à faire vivre la communauté en constitution à travers le Club ?

LE LIEN ENTRE LES INSTITUTIONS PUBLIQUES ET LE CLUB

Le fait de demander des subventions et plus largement de favoriser une cohérence avec des orientations, des politiques publiques, implique de réfléchir à la formalisation du lien aux institutions. Quel rôle, quelle place pour celles-ci dans la gouvernance ? Quelle autonomie du Club vis-à-vis des acteurs financeurs ?

Ce point amène aussi à se demander quelles sont les actions pertinentes à porter, les bons moyens d'action pour promouvoir l'EFC dans le cadre de l'économie circulaire.

Suites : un premier ensemble d'activités a été prédéfinie dans le cadre d'une note rédigée par ATEMIS pour dialoguer avec les financeurs potentiels. La note va être envoyée aux participants à l'échange pour avoir un retour de leur part. Les questions qui vont être posées aux différents participants aux séances seront un point d'appui complémentaire pour formaliser un plan d'actions.

LA PLACE DES CONSULTANTS DANS LE CLUB

Le Club est un espace avant tout « non économique ». Cependant, les échanges et les activités menées au sein du Club peuvent parfois donner lieu à rémunération de prestations. Pour anticiper cette possibilité, faut-il que les consultants soient formellement « extérieurs » au Club ? Ou seulement adhérents sans entrer dans la gouvernance (le C.A., le bureau) ? Dans les autres Clubs membres de l'Institut Européen de l'EFC les situations semblent hétérogènes.

Suites : se rapprocher en premier lieu du Club Noé, qui a une antériorité sur ces questions, pour voir quelles réponses ont été mises en place pour gérer la relation aux institutions et aux consultants. Compléter par d'autres exemples Association Pexe (structuration en collèges), ICEB (www.iceb.org), d'autres Clubs EFC.

MISE EN PLACE D'UN GROUPE DE TRAVAIL SUR LE SUJET

Les participants à l'échange acceptent de contribuer sous des formes diverses à la réflexion. L'objectif est de pouvoir organiser en fin d'année une assemblée générale qui installera la nouvelle gouvernance.

D'ici à septembre, les échanges vont se faire par mail / tél. En complément, une date va être recherchée sur début juillet ou septembre pour une séance de travail « en présence ».

Parmi les points sur lesquels il faut avancer :

- Discussion sur les objectifs et les principales activités du Club ;
- Relecture, discussion des statuts de l'association (ex : faire évoluer le CA pour avoir des collègues ?) ;
- Eventuelle création d'un règlement intérieur ;
- Définition des modalités d'adhésion ;
- Place des consultants dans le Club, place et rôle d'ATEMIS dans le Club ; Plus largement place des acteurs privés dans la gouvernance ;
- Définition des modalités d'échange avec les soutiens à l'association (ex : financeurs) qui ne seront pas formellement adhérents ;
- Liens entre le Club et l'Institut Européen de l'EFC ;
- Echanges sur le budget et la mise en œuvre des actions (recrutement d'un salarié ?) ;

INFORMATIONS DIVERSES

ATEMIS et le Club EF&DD ont été auditionnés le matin du 24 mai par le Conseil Régional dans la cadre de la construction d'un Plan régional Economie circulaire. Ce plan est une stratégie volontaire de la Région, qui cherche à aller au delà du périmètre « prévention / gestion des déchets ». Il devrait être finalisé d'ici à la fin d'année.

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR



- **LE SITE DU CLUB : comptes-rendus, articles, actualités**
www.club-economie-fonctionnalite.fr
- **REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN**
« Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
- **SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER** • #clubef
- **CONTACT : Patrice VUIDEL** • clubef@atemis-lir.com