



3 - Créer les conditions d'un travail collectif¹

INTRODUCTION

La coopération inter-territoriale implique un rapprochement d'acteurs qui ne sont pas forcément issus de la même culture de travail, de la même culture managériale, voire de la même culture administrative. Le travail inter-territorial, en mode projet, nécessite de mettre en place des méthodes de travail transversales et coopératives ainsi que la naissance d'une culture propre au projet dont il est question.

REPÈRES

- Partage du sens et intérêts communs

La volonté de travailler ensemble ne peut exister que si les acteurs partagent à la fois le sens du projet, c'est-à-dire qu'ils arrivent à répondre à la question « à quoi le projet sert-il, que va-t-il apporter de plus ? » ; et s'ils partagent des intérêts (communs ou croisés) avec les autres acteurs, c'est-à-dire qu'ils répondent à la question « en quoi le projet sert-il mon territoire ou ma structure ? ». Tant que ces intérêts existent, se complètent ou se croisent mais ne sont pas antagonistes, la coopération est renforcée.

- Les jeux de pouvoirs

Le processus de coopération inter-territoriale entraîne une multiplication des pouvoirs. Comment prendre des décisions quand les différents « pouvoirs » sont parallèles et non plus organisés dans une logique de compétences claire ? Pouvoirs politiques, administratifs, institutionnels, techniques et économiques doivent trouver un équilibre en inventant une nouvelle forme de coopération.

- La question du temps

« Tout seul on va plus vite mais ensemble on va plus loin ». La coopération prend du temps. Chaque acteur arrive avec une problématique particulière à son territoire, à sa hiérarchie, qui s'ajoute à toutes les problématiques apportées par les autres acteurs. Même si cela prend du temps, apporter une réponse à ces problématiques

¹ Fiche élaborée grâce à la collaboration de Corinne Creissels, consultante du Cabinet CapTerritoires, spécialisé dans l'accompagnement des collectivités territoriales : www.capt.fr



Le fait intercommunal : enjeux, stratégie, sens



individuelles est indispensable pour faire avancer le projet collectif. Entre la question des agendas surchargés et des problématiques individuelles, la notion du temps est à intégrer dès le début de tout travail coopératif.

- Mettre en place des méthodes de travail qui facilitent la collaboration

Il est important de travailler sur le contexte de la coopération : forme des réunions et des rencontres, fréquence, communication entre les rencontres, etc. sont à réfléchir. Il est également possible de se tourner vers les méthodes d'animation du travail collaboratif et de la facilitation, telles que le forum ouvert, le world café ou encore les méthodes de l'éducation populaire et de la démocratie participative, y compris pour faire émerger les désaccords entre les acteurs ou leurs contradictions.

Ces méthodes peuvent ainsi faciliter la construction de stratégies partagées afin de pouvoir conduire les diagnostics, identifier les enjeux, définir et prioriser des actions ou des politiques publiques.

- Identifier le lieu de la coopération

Le lieu de la coopération est symbolique. Il s'agit là de se demander : Quel pourrait être le lieu de la coopération ? Existe-il un lieu fédérateur ou est-il préférable d'organiser des rencontres et réunions « tournantes » chez les acteurs concernés ?

✓ À RETENIR

Il n'existe pas de recette miracle pour mettre en place un travail collaboratif, mais il est possible de créer le cadre qui lui permette de se développer :

- anticiper au maximum les démarches et organiser les temps de la coopération ;
- identifier les blocages éventuels des acteurs et en comprendre les raisons pour essayer d'y répondre ;
- comprendre les jeux de pouvoirs, et éventuellement intégrer dans le projet des acteurs qui auront un rôle de « contrepoids » ;
- si besoin, se former aux outils et méthodes d'animation du travail collectif ;
- reconnaître l'investissement de chacun dans le projet, s'appuyer sur les « moteurs » pour développer une « force centrifuge » tout en communiquant régulièrement auprès des « suiveurs » pour les garder impliqués.