

**Atelier d'échanges sur les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT)
en région Sud - Provence-Alpes-Côte d'Azur
« Coopérer, pour la réussite de son Projet Alimentaire Territorial »
17 septembre 2019**



Coopération entre acteurs

Approche générique et appliquée à la transition
alimentaire

SOMMAIRE

1. Coopérer : quelques repères
2. Typologie
3. Processus de coopération
4. Echanges

Coopérer – quelques repères

« Terme générique sur les relations sociales accordées autour d'un but commun » M. Mead

« Ce n'est pas un exercice gratuit. C'est toujours une **coalition d'hommes** contre la nature, **face à des problèmes matériels** pour la solution desquels ils sont obligés ou ont décidé de coopérer » E Friedberg

🍀 Le dilemme du prisonnier : la rationalité limitée

Coopérer – quelques repères

coopération versus compétition ?

« Associés-rivaux condamnés à vivre ensemble »

François Bourricaud (1961)

Raisonnement mécanique gain/perte – don-contre-don – enjeu d'équilibre

espace de concurrence peut masquer des espaces de coopérations plus large

- Enjeu de connaître le jeu d'acteur
- En avoir une vision dynamique : multitude de scènes d'échanges-transactions à un même moment + processus dans la durée
- Notion de potentiel ré-agencement

Coopérer – lire le jeu d'acteur

- « Le comportement de **l'acteur est stratégique** car il a sa « **rationalité** ».
Le comportement est
fonction de la **perception qu'a l'acteur des enjeux de la situation** dans laquelle
il pense se trouver et
fonction des **gains escomptés** par l'acteur.
Autrement dit, **ce que l'acteur-joueur pense pouvoir tirer positivement du
jeu** »
Crozier – Friedberg, l'acteur et le système

Coopérer – lire le jeu d'acteur

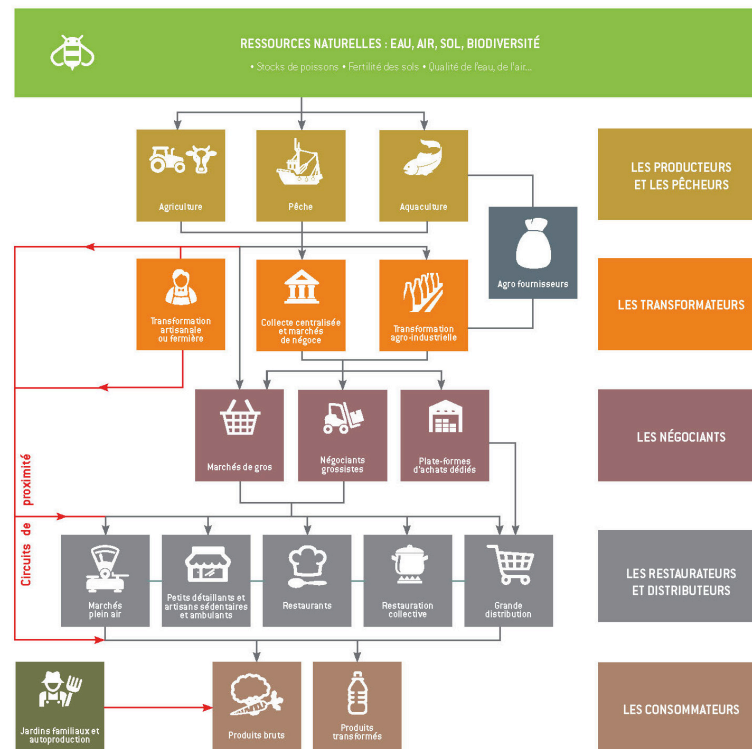
🍄 Des notions clefs pour lire le jeu d'acteur :

- 🍄 La notion d'acteur : rationalité, intérêt, gain
- 🍄 La notion de but commun
- 🍄 Représentation, prise et mode d'agir dans le système
- 🍄 Les arènes de discussion simultanées et dynamiques

Typologie des acteurs

- 2 Lignes de fort clivage :
 - Intérêt général VS intérêt économique
 - Durabilité faible VS durabilité forte

- Enjeux commun :
 - Interdépendance - système



Typologie – Focus acteurs privés

Les alliances complémentaires : Cette forme d'alliance intègre des entreprises qui s'allient en vue d'une mise en commun de compétences et de savoirs-faire de nature différentes. Les contributions des entreprises sont complémentaires : l'une s'intéressera à la production, l'autre se chargera de la commercialisation des produits.

Les alliances de co-intégration : Ce type de coopération associe des entreprises concurrentes en vue de la réalisation d'une activité qui se situe dans un stade particulier du processus de production. La commercialisation des produits obtenus est propre à chaque entreprise.

Les alliances de pseudo-concentration : Dans le cadre d'un projet commun, ces alliances recouvrent toutes les activités nécessaires pour la mise en marché des produits : l'approvisionnement, la production et la commercialisation.

Typologie – lire le jeu d'acteur

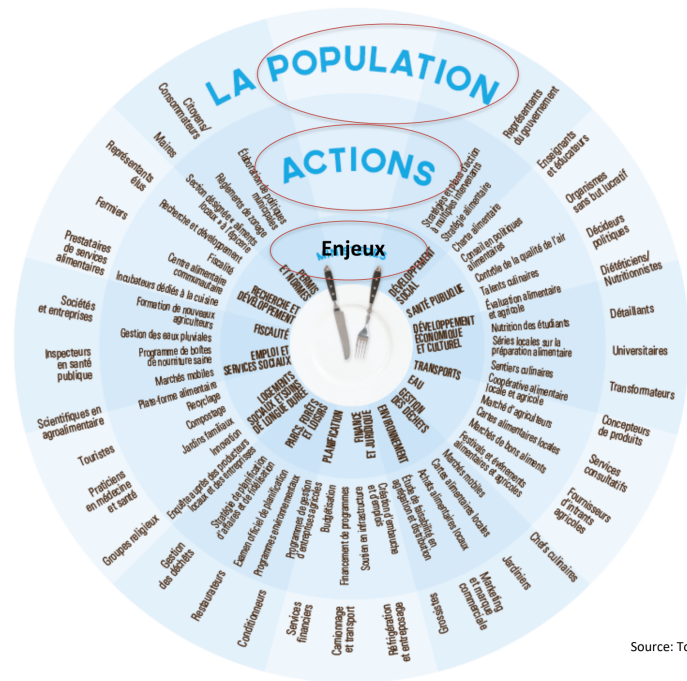
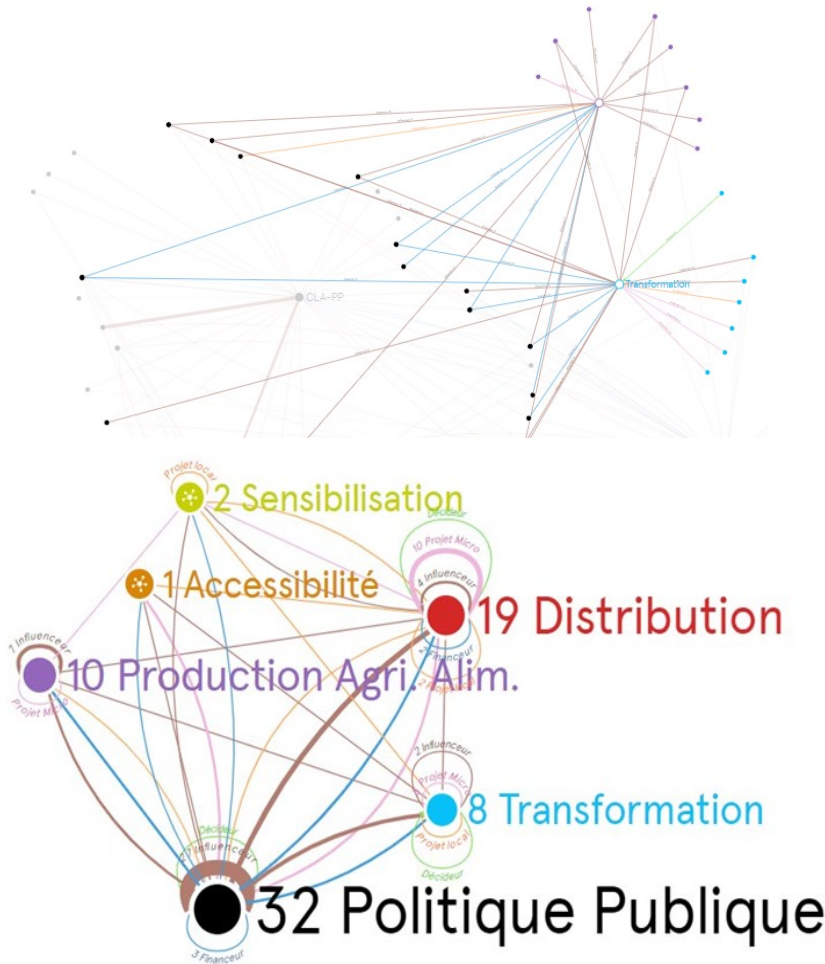
Au démarrage du projet

- Se doter d'un outil grille de lecture :
 - Posture, ouverture et maturité face au projet alimentaire
 - Emprise réelle de la structure (géographique / sociale / sectorielle)
 - Solidité (moyens humains et financiers, partenariats etc)

Tout au long du projet

- Se doter d'informel :
 - Attitude décentrée / compréhensive
 - Déceler les marges de manœuvre / les potentialités
 - Construire de la confiance (cohérence entre dire/faire)

Typologie – lire le jeu d'acteur



SYSTEME ALIMENTAIRE TERRITORIALISE

Approche nécessitant COOPERATION, CO-CREATION, PARTAGE et APPRENTISSAGE MUTUEL

Source: Toronto Food council 2013

	Faible influence	Grande influence
Faible enjeu	Priorité basse Groupe d'acteurs	Utile pour la prise de décision, sensibilisation et négociation
Enjeu important	Groupe d'acteurs importants ayant peut-être besoin de plus de pouvoir	Groupe d'acteurs clés

Typologie des acteurs

Coopération

aptitude à jouer le jeu collectif pour que le projet réussisse

Prend l'initiative

...quelle que soit notre réaction

...mais s'arrête si nous ne le suivons pas

pas d'initiative...

... mais suit nos initiatives

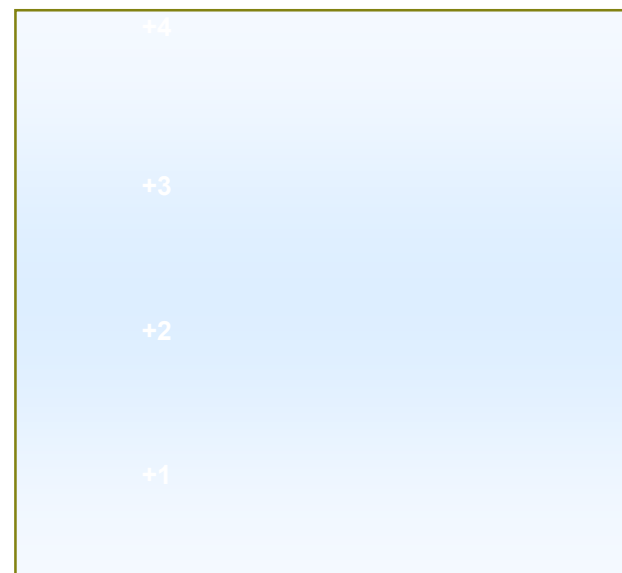
... et ne suit pas nos initiatives

Autonomie / compétition

capacité/force à défendre ses idées personnelles quitte à faire rater le projet

Coopération

engagé
coopératif
intéressé
conscient



Autonomie /
compétition

indifférent

critique

résistant

opposé

... et n'a pas vraiment de position personnelle

... mais fait usage de son pouvoir pour obtenir un bon accord

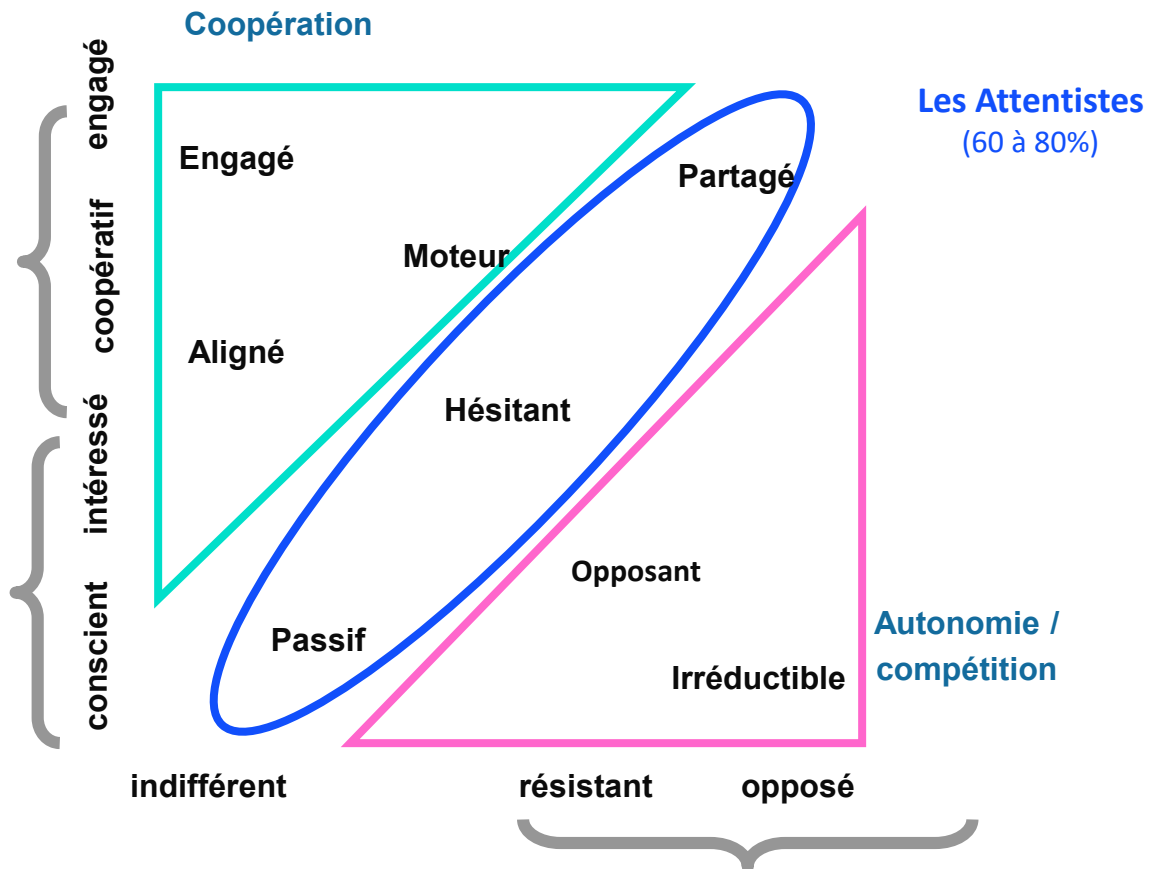
... mais se soumet quand il n'est pas le plus fort

... quoi qu'il lui en coûte

La carte des alliés à un instant T

Typologie des acteurs

Les Dynamiques
(10 à 20 %)



Les Réfractaires
(10 à 20%)

Typologie des acteurs

Dynamiques :

- Proposer un **projet commun** : reconnaître leurs efforts, les soutenir.
- **S'appuyer** sur ceux qui tendent vers les « engagés »,
- Soyez vigilant au fait qu'ils ne fassent pas **cavalier seul**

Attentistes :

- Communiquez vis à vis d'eux de façon **collective**.
- Travaillez sur les **enjeux et les bénéfices**
- Répondez collectivement à leurs **craintes**.
- Appuyez vous sur un **tiers extérieur** pour vous faire remonter les doutes, les interrogations et les convictions

Réfractaires :

- **Compétiteur peut devenir destructeur / bloquant** vous pouvez décider ou non de les impliquer dans vos groupes de travail. Ce choix doit être **collectif** pour intégrer plusieurs points de vue
- Ayez une **démarche spécifique à chacun** pour mieux les connaître et évaluer les points de convergences possibles.
- L'isolement peut aussi être une stratégie, mais il faut vous assurer d'avoir le soutien indéfectible de vos alliés.
- S'ils sont **critiques, mais peuvent être force de proposition, impliquez-les** et sachez canaliser les fortes positions et personnalités.

Typologie des coopérations

Dans un **jeu coopératif** les joueurs ont la possibilité de se concerter et de s'engager à coopérer **avant de définir la stratégie** à adopter.

Il y a toujours plusieurs stratégies possibles / plusieurs formes de coopération

🍄 Coopération fermée - pérenne

La coopération fermée renforce les liens au sein du groupe d'appartenance, permet un ancrage identitaire fort, valorise les réputations, peut se développer grâce la compétition avec l'extérieur (« Nous » et le « Eux »), possibilité d'alliances internes

🍄 Coopération ouverte - opportunité

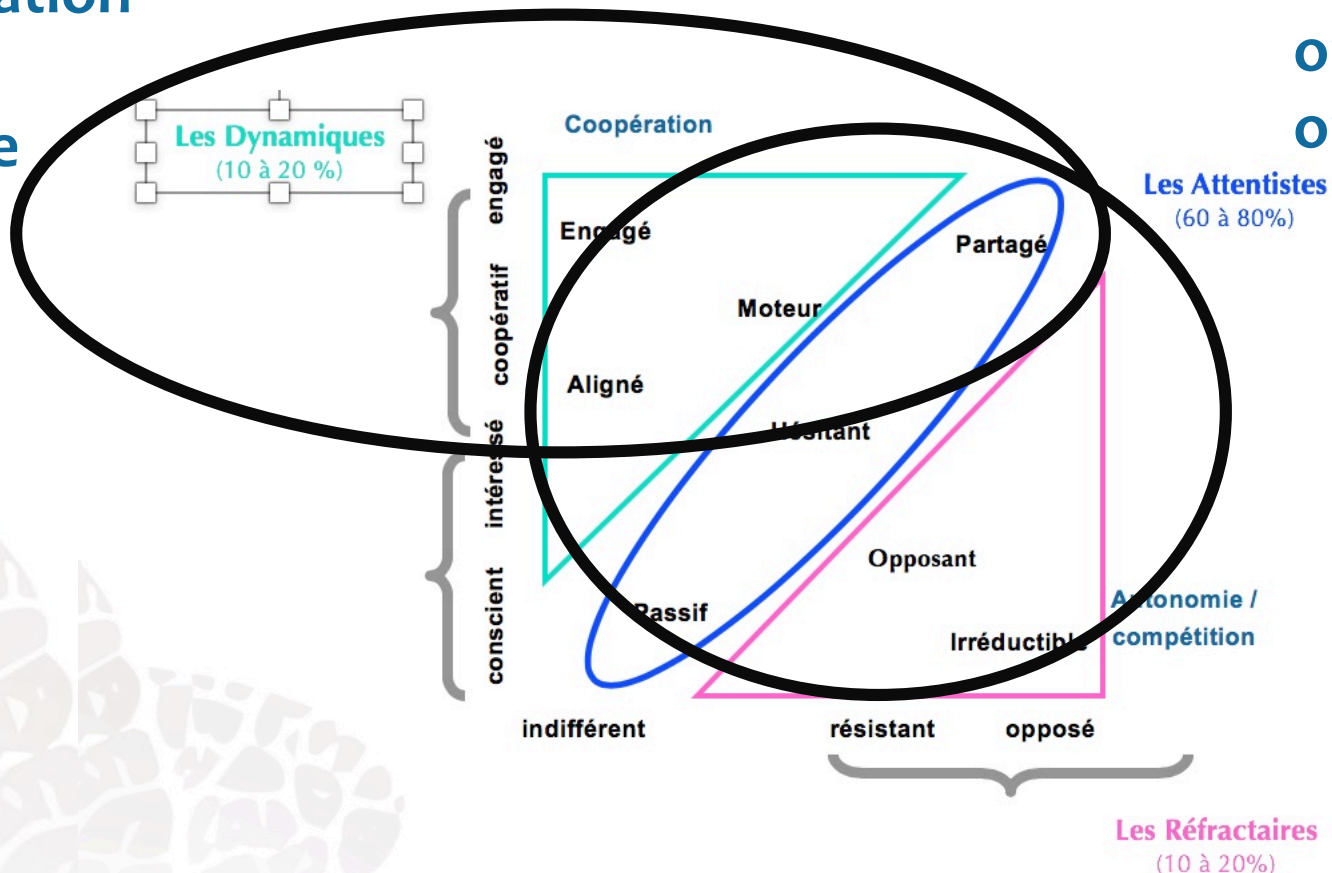
La coopération ouverte permet l'accueil de nouvelles personnes, donc de nouvelles connaissances et savoir faire, favorise l'innovation, elle correspond à la recherche de valorisation de soi, d'accroissement de la réputation

Laisse la possibilité d'alliances internes et/ou externes

Typologie

Coopération
fermée
pérenne

Coopération
ouverte
opportunité



Processus de coopération

♥ Coopération d'opportunité ponctuelle

- ♥ Dynamique large / coopération ouverte
- ♥ Groupe de travail ponctuel / une action commune
- ♥ Horizon temporel fini

Articuler

♥ Coopération d'engagement pérenne

- ♥ Coopération fermée et poreuse
- ♥ Règles de définition et régulation des rôles (pilote, référent etc)
- ♥ cadre défini points d'inflexibilité et d'irréversibilité (traduction en profil d'acteurs et leviers)

Processus de coopération

✓ Gouvernance alimentaire : typologie

Une **gouvernance** comme **outil professionnel**

- faire système entre acteurs économiques de l'ESS et acteurs conventionnels
 - renoble
 - Liège

Une **gouvernance** comme « **parlement citoyen** »

- sensibilisation-information-diffusion-éducation alimentaire grand public
 - Brighton and Hove : Brighton and Hove Food Partnership
 - Nantes

Une **gouvernance** comme **vecteur d'un projet politique**

- politique-vision-stratégie d'ensemble
 - Lyon, le bol



Processus de coopération

But commun, coalition et temporalité

Stratégie : quel mode d’agir pour relier but commun, acteurs et horizon de temps ?

Processus

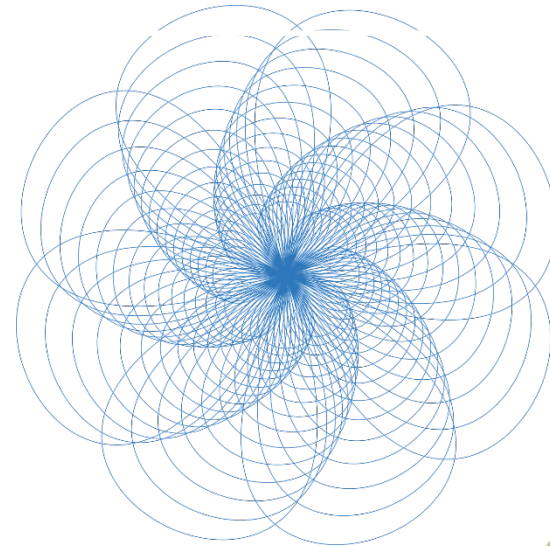
Processus évolutif

Stratégie d'animation et de visibilité au long cours, à réactiver à intervalles réguliers

Coopérations d'engagement pérenne ou d'opportunité ponctuelle se déroulent dans le temps également.

Un groupe de travail prend fin suite à l'accomplissement de l'objectif. Un nouveau peut être créé.

🌱 Stratégie : quel mode d'agir pour relier but commun, acteurs et horizon de temps ?



Processus de coopération

Stratégies de (re-)agencement

- Souplesse
- Réversibilité
- Tout au long du projet
- Impact peu quantifiable

Animation

Visibilité

Stratégies interventioniste

- Robustesse
- Sécurise une orientation
- Effets à moyen et long terme
- Impact quantifiable

Equipement
investissement

Planification
spatialisation

Deux familles de stratégies selon l'ambition et le contexte territorial

Processus de coopération

Stratégies de (re-)agencement

- Souplesse
- Réversibilité
- Tout au long du projet
- Impact peu quantifiable

Animation

- Animer les liens entre acteurs des différents secteurs
- Profil de territoire foisonnant

Visibilité

- Marketing territorial
- Profil de territoire : identité à révéler

Différentes stratégies selon l'ambition et le contexte territorial

Stratégies interventionnistes

- Robustesse
- Sécurise une orientation
- Effets à moyen et long terme
- Impact quantifiable

Equipement investissement

- outil structurant du système local
- profil de territoire peu outillé mais mobilisé et finement connu

Planification - spatialisation

- Démarche qui sécurise le système local
- Profil de territoire engagé

Stratégies d'intervention

Gestion spatiale
des centralités et
commerces

Réorientation vers
nouveaux circuits
alimentaires

Offre

Demande

Gestion spatiale /structurelle

Gestion foncier et
installations agricoles

Investissement et
équipements
publics

Stimulation de nouvelles
unités et filières

Associations/
Organisations de
producteurs

Adaptation offre
commande
publique /RHD

Réorientation des
producteurs en place

Visibilité offre,
mise en relation

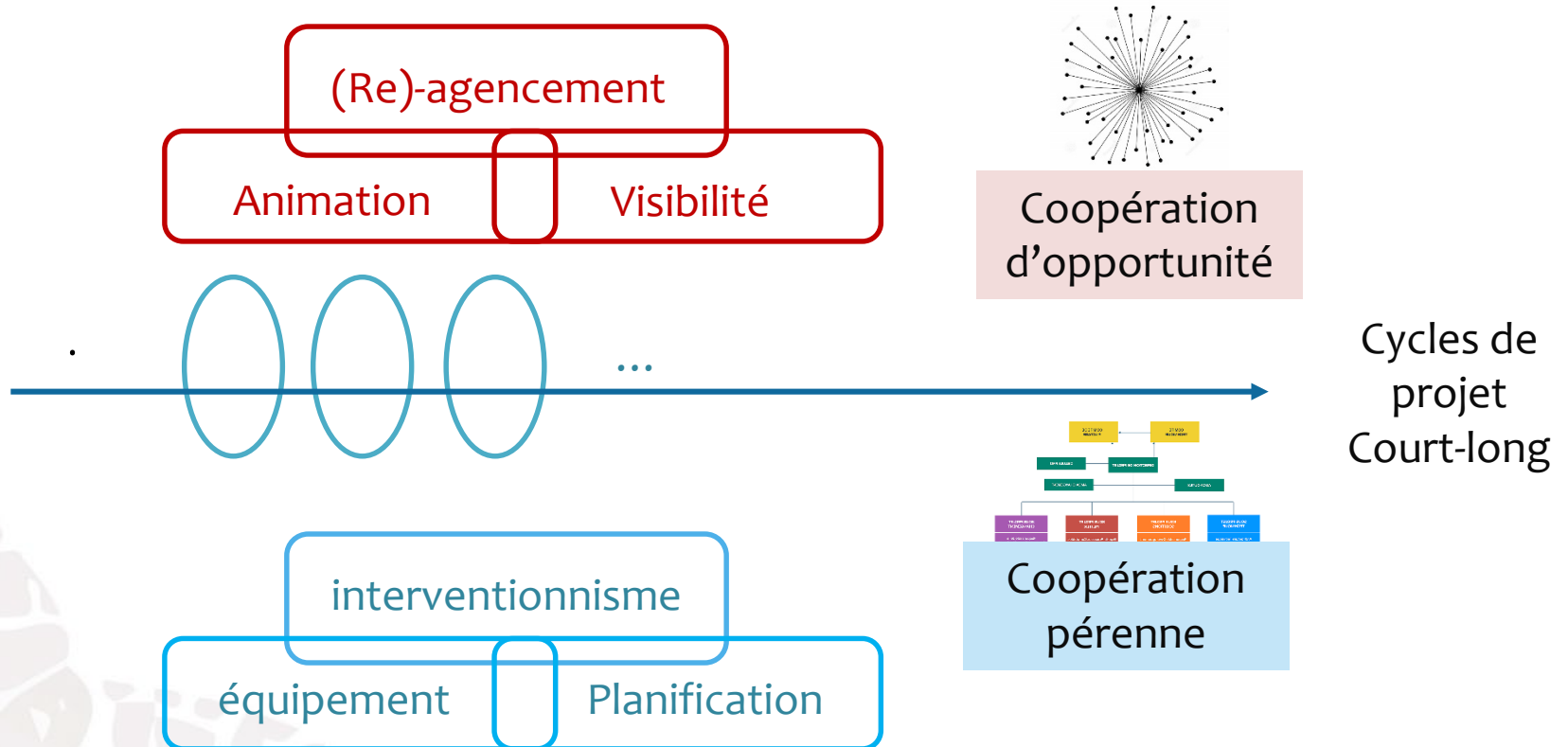
Adaptation offre
GMS

Segmentation et adaptation
des filières en place

Stratégies de régulation

Gestion régulatrice/ économique

Processus



Par le travail des partenaires nous voyons
que des **projets se mettent en place tout
seul** désormais.

Tous ces acteurs se connaissaient déjà
et avec le PAT les échanges sont **plus
faciles et rapides.**



Par le comité de pilotage on apprend à se connaître entre ville et campagne. A chaque réunion, on voit qu'on en a besoin.

Le PLU, le projet urbain, les circuits courts, ce sont aujourd'hui des sujets acquis.

Nous sommes devenus pragmatiques : les objectifs sont discutés et co-portés au sein du comité de pilotage.

