



HAL
open science

LA COOPÉRATION INTERORGANISATIONNELLE EN INNOVATION SOCIALE

Justine Ballon

► **To cite this version:**

Justine Ballon. LA COOPÉRATION INTERORGANISATIONNELLE EN INNOVATION SOCIALE. 2021. hal-03989210

HAL Id: hal-03989210

<https://hal.science/hal-03989210>

Submitted on 14 Feb 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

*Dynamique des
Entreprises, de la
Société et des
Territoires vers
l'Innovation
Sociale*



PHOTO © SITE INTERNET ECOOSYSTEME

Le Laboratoire Commun **DESTINS** est un consortium de R&D regroupant des équipes de chercheur·euses et enseignant·tes-chercheur·euses coordonnées par la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société de Poitiers (CNRS-Université de Poitiers) et des intervenant·tes professionnel·elles de la société coopérative Ellyx.

L'AUTEURE

Justine Ballon, docteure en économie, associée au LADYSS, Université de Paris. Pendant son postdoctorat au sein du LabCom DESTINS en 2021, elle s'est intéressée aux processus de coopération interorganisationnelle dans la constitution d'écosystème d'innovation sociale.

LabCom DESTINS
M.S.H.S. Poitiers - Bât A5
5 rue Théodore Lefebvre
TSA 21103
86073 Poitiers Cedex 9
contact@labcom-destins.fr
www.labcom-destins.fr

LA COOPÉRATION INTERORGANISATIONNELLE EN INNOVATION SOCIALE

PAR JUSTINE BALLON

Cette note porte sur les dynamiques et les processus de coopération, entre plusieurs organisations portant un projet d'innovation sociale, dans une logique de transformation sociale. En effet, parmi les postulats du laboratoire commun Destins, au-delà de la collaboration, la coopération entre plusieurs organisations de différentes natures est une condition nécessaire pour faire advenir une innovation sociale de rupture. Or, les dispositifs et les mécanismes qui permettent la coopération restent complexes à construire. « *Sur une centaine de missions, la problématique de coopération interorganisationnelle intervient dans 60 à 70 % des cas* », explique un salarié d'Ellyx interrogé.

Selon une approche institutionnaliste et transdisciplinaire, cette recherche postdoctorale visait ainsi à identifier les conditions et les dispositifs qui soutiennent les processus de coopération entre plusieurs acteurs organisés autour d'un projet d'innovation visant une transformation sociale, sur le plan de l'organisation des activités et de la gouvernance, avec une attention sur la composition des collectifs et les relations entre les acteurs. De façon sous-jacente, la relation causale entre coopération interorganisationnelle et innovation sociale est étudiée.

Cette recherche s'appuie sur une enquête qualitative auprès de projets d'innovation sociale et de structures les accompagnant. Quatorze entretiens semi-directifs, 20 observations participantes et une analyse documentaire ont été réalisés auprès de deux projets (cf. Encadré 1). Par ailleurs, pour faire un état des lieux des pratiques de coopération, 7 entretiens semi-directifs ont été organisés auprès de professionnel·les intervenants pour Ellyx et la Manufacture coopérative dans l'accompagnement de collectifs.

Cette enquête aboutit à la construction d'une grille d'analyse des processus et des mécanismes de coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales qu'il s'agit de présenter.

CONSTRUIRE ET FACILITER LA COOPÉRATION INTERORGANISATIONNELLE : CONDITIONS FAVORABLES ET SITUATIONS À ÉVITER

Pour relever le défi de la coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales (coopération dans le reste du texte) à vocation de transformation sociale, il importe d'abord de comprendre ce phénomène social, à partir des écrits d'acteurs scientifiques et socioéconomiques, pour mieux le définir ensuite. C'est ce qui rend possible l'identification de conditions favorables et de situations à éviter pour construire un processus de coopération solide et pérenne à même d'engendrer une transformation sociale.

Une mise en perspective théorique

Plusieurs travaux permettent de mieux cerner ce processus de coopération pour :

- la distinguer de la collaboration (Laurent, 2018),
- la concevoir comme un processus d'apprentissage permanent (La Manufacture coopérative, 2014),
- identifier les principes, les facteurs clefs et les temps de coopération (Beauvillard, 2018),
- différencier le sens (signification et direction) de la coopération interne et externe dans les coopératives multipartites (Charmettant et al., 2020),
- penser l'organisation de collectifs souhaitant coopérer autour d'un projet commun autour de liens de coopération solides (Ostrom, 1990),
- considérer les outils susceptibles de stimuler le processus de coopération à partir de la sociocratie, d'après l'Université du Nous.

C'est ce qui nous amène à relever plusieurs éléments clefs pour analyser la coopération :

- Ce n'est pas un état, c'est quelque chose en devenir qui, s'il peut se stabiliser, nécessite d'être souple pour s'adapter aux évolutions ;
- C'est un processus long qui s'inscrit sur un territoire, dans un contexte, un environnement spécifique et une histoire, notamment entre les acteurs impliqués ;
- Cela nécessite de façonner des règles coconstruites et reconnues comme légitimes par l'ensemble des parties prenantes, qui déterminent à la fois le cadre de l'organisation du projet, mais aussi sa gouvernance ;
- La manière dont se construit la coopération est essentielle, car elle se fait dans le temps, elle prend du temps ;
- C'est un processus parsemé de difficultés, car il implique plusieurs niveaux de coopérations : entre des organisations aux intérêts non strictement divergents et les personnes humaines qui les représentent, qui elles-mêmes peuvent avoir des intérêts différents.

C'est pourquoi il apparaît intéressant d'identifier des repères pour alimenter le processus de coopération à condition qu'ils ne soient pas normatifs, tant les situations sont hétérogènes.

Définition de la coopération interorganisationnelle

Avant cela, une précision définitionnelle s'impose pour caractériser la spécificité du processus. Qu'est-ce que la coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales ? La coopération supplante la collaboration : elle est plus exigeante. Ce n'est ni un partenariat (partager quelque chose de défini) ni une mutualisation (la mise en commun de moyens).

La coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovation sociale se définit comme un processus créatif associant plusieurs acteurs complémentaires, qui souhaitent agir et s'engager collectivement pour répondre à un défi social, à travers un projet politique stratégique commun, impliquant à ce titre des actions conjointes, sources d'échanges réciproques, durables et équilibrées, et de nouvelles connaissances.

Grille d'analyse du processus

De cette recherche résulte une grille d'analyse de ces processus sous forme de référentiel des leviers et des garde-fous de la coopération. La métaphore culinaire permet d'envisager des recettes de coopération, c'est-à-dire des repères favorables (ingrédients), des mécanismes ou une suite d'évènements nécessaires, et à l'inverse des situations à éviter.

>>

>>

Les six ingrédients de la coopération

Ils englobent différents types d'actions et facilitent la coopération :

1. Construire une vision commune du projet (problème/solutions) autour d'un enjeu stratégique commun qui reflète les intérêts des acteurs.
2. Choisir les acteurs et organiser le coportage, la coordination et l'animation du projet (ex. engagements).
3. Organiser la prise de décision et les modalités de communication de façon claire et transparente.
4. Instaurer des dynamiques et des rythmes de la coopération, et de son apprentissage, de façon compatible avec les organisations, les agendas personnels.
5. Instaurer un cadre de confiance afin que les organisations s'engagent pleinement.
6. Définir les modalités de valorisation de la coopération interorganisationnelle par la multifonctionnalité (marchande, bénévolat...).

Insuffisants néanmoins, trois processus transverses viennent nourrir et activer la coopération à condition d'être suivis de façon continue : la valorisation et la capitalisation des apprentissages continus de la coopération, l'anticipation (étapes, accélération, tensions possibles) pour favoriser la pérennité de la coopération et enfin la réinterrogation régulière du projet et sa mise en œuvre, son périmètre et ses membres, son contexte de départ, les solutions à apporter, la stratégie et le fonctionnement.

FOCUS SUR DEUX PROJETS D'INNOVATION SOCIALE

Coporté par neuf sociétés coopératives d'intérêt collectif, le projet des Licoornes est de créer un système coopératif de production et de consommation dans une perspective de transitions sociale, écologique et solidaire. Il s'inscrit dans un projet plus large, celui d'Écoosystème porté par le collectif pour la Transition citoyenne, lui-même rassemblant 32 organisations.

Coporté par plusieurs associations citoyennes locales œuvrant sur des thématiques de démocratie participative et citoyenne et de Transition écologique avec des élus municipaux de la majorité d'une commune du sud-ouest de la France, depuis 2020, le projet du Laboratoire citoyen de la Transition vise à transformer les modes de décision d'une municipalité, en redonnant un pouvoir d'agir aux citoyen.nes, notamment pour engager une Transition sociale et écologique.

LE PROBLÈME DES TEMPORALITÉS DANS L'ÉCOOSYSTÈME

Si plusieurs réunions, séminaires, textes et réflexions ont déjà réuni et motivé les membres d'Écoosystème, on remarque une difficulté dans la mise en œuvre concrète d'actions sous l'égide de l'Écoosystème, à l'exception d'une partie de ce projet ambitieux : les Licoornes. « Cette réunion [en août 2019] a fait prendre conscience à beaucoup de monde de la démesure du projet. [...] C'est quand même hyper difficile de lancer un truc avec autant de personnes aussi différentes autour de la table. La dynamique s'est essouffée, par manque de temps des différentes personnes concernées. [...] Aujourd'hui, le projet Écoosystème est au point mort, il ne se passe plus rien » Adam, membre d'une SCIC impliquée dans Écoosystème.

Les six garde-fous de la coopération

« La notion de crise - au sens de tension - est inhérente à la coopération. C'est important d'emblée d'admettre qu'il pourra y avoir des tensions, voire des conflits. Le reconnaître et l'anticiper pour mieux le prendre en compte, en dédramatisant ces événements-là. Y réfléchir avant qu'ils surviennent, de manière à amortir leurs effets » explique Maxime, sociétaire Manucoop. L'enquête permet d'identifier six situations à éviter :

1. Absence de partage transparent et équitable d'un projet commun autour d'intérêts communs.
2. Absence d'une dynamique collective rassemblant les acteurs & manque de transparence.
3. Temporalités des organisations, du projet et de la coopération non prises en compte.
4. Mauvaise qualité des relations, posture non coopérative.
5. Absence d'adaptation et d'évolution du projet et de son organisation.
6. Moyens insuffisants pour la coopération.

ORGANISATION DE LA PRISE DE DÉCISION DU LABORATOIRE CITOYEN DE LA TRANSITION

La prise de décision au Labo s'opère de façon collective (gestion par consentement), avec tous les acteurs fondateurs représentés par une personne désignée et légitime. Les modes de communication sont plutôt clairs (mail, espace de documents partagés, à l'oral). Les ordres du jour des réunions sont préparés en amont et collectivement, tout comme la rédaction et diffusion des comptes-rendus, et les courriers envoyés. Ce qui est marquant, c'est la posture de coopération prise par les personnes d'une organisation impliquée. « Travailler sur la posture : ne pas penser qu'on a raison tout seul. Mais, penser qu'on est plus intelligent à plusieurs. Après avoir posé les valeurs collectives, et à l'intérieur du format de travail, on a pris le parti d'afficher dans les statuts qu'on prendra des décisions par consentement » explique Caroline, élue et membre de plusieurs associations.

SINGULARITÉ D'UN PROCESSUS ENTRE APPRENTISSAGES ET RÉGULATION DES TENSIONS

La singularité du processus de coopération interorganisationnelle dans un projet d'innovation sociale repose sur sa finalité. Elle détermine les moyens à mettre en œuvre, les rapports entre les acteurs (égalitaires, inclusifs), la multifonctionnalité (mobilisation de ressources et valorisation de productions plurielles). Ce qui facilite le processus de coopération : c'est une histoire commune entre les organisations, complétée par une proximité géographique et relationnelle, une interconnaissance favorable à la confiance.

Plusieurs tensions apparaissent dans le processus : difficulté à trouver des moyens suffisants, en particulier les moyens marchands, et le caractère chronophage du temps de coopération, dans un monde en accélération. Finalement, cette recherche montre l'importance de l'apprentissage collectif de la coopération – qui passe par la capacité à faire évoluer sa propre culture pour travailler avec les autres – qui s'apprend d'ailleurs en faisant, en expérimentant ce qui passe par des essais, des erreurs, et nécessite d'adopter dans une posture coopérative adéquate.



SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Beauvillard A. & P., Principes d'action de la coopération, Rapport complet, 2018, (<https://instercoop.fr/wp-content/uploads/2018/02/Principes-d'action-de-la-cooperation.pdf>)

Charmettant H., Boissin O., Dubrion B., Hirczak M., Juban J.-Y., Magne N., Maisonnasse J., Petrella F., Renou Y. et Richez-Battesti N. (2020), SCOP & SCIC : les sens de la coopération, Rapport.

La Manufacture coopérative (2014), Faire société : le choix des coopératives, Bellecombess-en-Bauges, Éditions du Croquant.

Laurent E. (2018), L'impasse collaborative, Pour une véritable économie de la coopération, Les liens qui libèrent, 192 p.

Ostrom E. (1990), Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action., Cambridge University Press.

Université du Nous (2021), Nos ressources pour découvrir et pratiquer la gouvernance partagée et l'intelligence collective (https://hum-hum-hum.fr/gouvernance-partagee-ressources#intelligence_collective).

Cette note est publiée sous la licence Creative Commons CC-BY-NC-SA (<https://creativecommons.org>).

Citation : BALLON J., 2022, "La coopération interorganisationnelle en innovation sociale". LabCom DESTINS, Poitiers (labcom-destins.fr)



AVEC LE SOUTIEN DE



L'ÉQUIPE

COMITÉ DE DIRECTION

Dominique Royoux
Co-directeur
Professeur à l'Université Poitiers
dominique.royoux@univ-poitiers.fr

Sébastien Palluault
Co-directeur
Directeur associé d'Ellyx
sebastien.palluault@ellyx.fr

Liliane Bonnal
Co-directrice adjointe
Professeure à l'Université Poitiers

COMITÉ DE PILOTAGE

RESPONSABLES D'AXE

Émergence de l'innovation

Anne-Marie Crétiéneau
Maîtresse de conférence Univ. Poitiers
Olivier Palluault
Gérant d'Ellyx

Coopération de l'écosystème

Marie Ferru
Professeure à l'Université Poitiers
Meri Réale
Directrice associée d'Ellyx

Dispositifs et cadres d'innovation

Marie-Eugénie Laporte-Geais
Professeure à l'Université de Poitiers
Florence Cherigny
Maîtresse de conférence Univ. Poitiers
Sébastien Palluault
Directeur associé d'Ellyx

Mesure d'impact

Charlotte Baille
Maîtresse de conférence à l'IAE Poitiers
Anass Mawadia
Maître de conférence à l'IAE Poitiers
Gilles Caire
Maître de conférence à l'Univ. Poitiers
Jérémy Brémaud
Directeur associé d'Ellyx

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Sophie Boutillier, CLERSE Lille
Patrick Cohendet, HEC Montréal
Marie Cornu, ENS Paris
Michel Grossetti, LISST Toulouse
P-Emmanuel Moysse, McGill Montréal
Bernard Pecqueur, PACTE Grenoble
Benoît Prévost, ART-DEV Montpellier
Nadine Richez-Battesti, MEST Marseille
Damien Rousselière,
SMART LERECO Agers, CRISES Montréal

ÉQUIPE LABCOM

Thierry Quinqueton
Coordinateur
thierry.quinqueton@univ-poitiers.fr

Ursula Duchain
Ingénieure d'études
ursula.duchain@univ-poitiers.fr