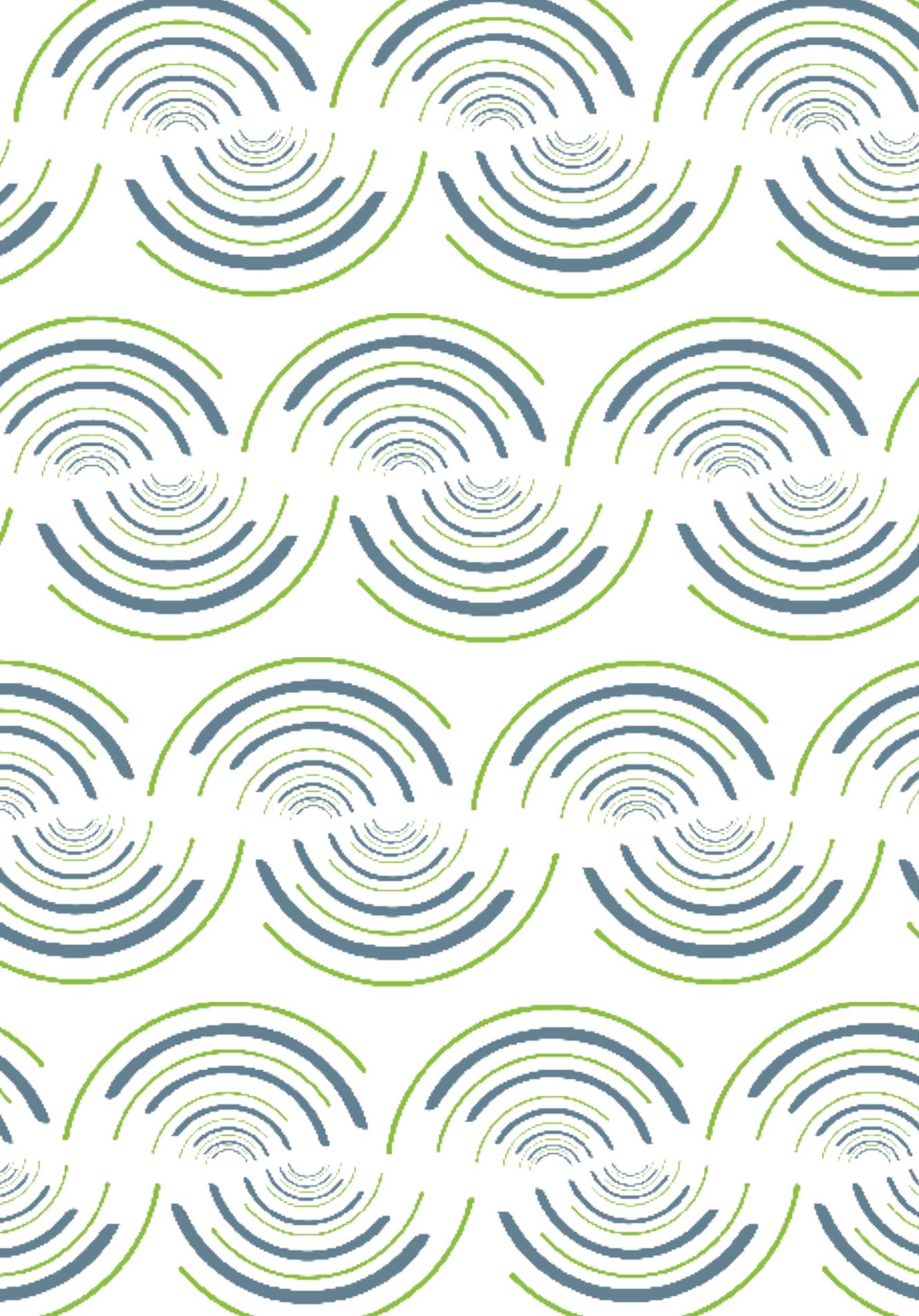




Les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique.

Quatre principes directeurs repérés
dans les territoires pionniers pour
engager, coopérer, piloter et révéler la
valeur des transitions.



Note aux lectrices et lecteurs

Cette publication donne à voir les principes qui guident l'esprit et la démarche de la Fabrique des transitions et propose une synthèse de principes directeurs pour conduire une transformation systémique dans les territoires. Ces principes ne sortent pas du chapeau : ils sont issus de l'expériences et des enseignements de dizaines de territoires et expériences pilotes, ainsi que de nombreuses études et recherches-actions portées par les alliés. Ils ont depuis été mobilisés et éprouvés, au sein de la Fabrique des transitions, lors des Journées d'initiation à la conduite de changement systémique (en partenariat avec le Ministère de la Transition écologique) ou dans le cadre du parcours d'accompagnement de 10 territoires pilotes (en partenariat avec l'ADEME), ainsi que par les alliés de la Fabrique¹.

Cette publication ne résume néanmoins pas l'ensemble de l'approche de la Fabrique des transitions et n'est pas figée dans le marbre : ce « référentiel » a pour vocation à être mis au travail de manière collective et sera enrichi par les divers savoirs, initiatives et expériences des alliés. C'est une première trame proposée pour croiser les approches, échanger et penser ensemble un référentiel partagé, une philosophie d'action commune.

¹ Les alliés sont les signataires de la Charte d'alliance de la Fabrique des transitions.

Sommaire

Qu'est-ce que la Fabrique des transitions ? 6

Introduction 14

1 CRÉER ET RENFORCER LES CONDITIONS D'ENGAGEMENT, ICI ET MAINTENANT. 19

Constat
Les katas de l'engagement 20

Comment s'engager et engager son territoire en faveur d'un changement de modèle ? 21
Comment agir sur les imaginaires ? 21
Comment s'appuyer sur l'identité du territoire ? 21
Comment mettre en récits le patrimoine culturel ? 22
Comment engager le mouvement ? 22
Comment stabiliser et soutenir l'engagement ? 23
Comment reconnaître l'engagement ? 24
Comment s'intéresser à la subjectivité des personnes engagées ? 24
Comment entretenir la dynamique d'engagement sur le temps long ? 25

2 AGIR EN COOPÉRATION, TENIR LE CAP ET LA DURÉE COLLECTIVEMENT. 28

Constat
Les katas de la coopération 29

Comment prendre en charge collectivement la complexité des enjeux ? 30
Comment définir la coopération ? 30
Comment se représenter la coopération ? 31
Comment entrer en coopération ? 32
Comment dépasser la coordination ? 32
Comment faciliter et animer la coopération ? 33
Comment sortir des silos ? 34
Comment fonder la décision et le management sur la co-construction ? 35

Comment intégrer la coopération dans le pilotage ? 36
Comment sécuriser la prise de risque ? 36

3 AGIR DE FAÇON SYSTÉMIQUE, IMPLIQUER LES ACTEURS ET ÉLARGIR LE PÉRIMÈTRE PROGRESSIVEMENT. 40

Constat
Les katas de la systémie et de l'implication des acteurs 41

Comment agir de façon intégrée ? 42
Comment voir et tisser des liens ? 42
Comment intégrer de nouveaux enjeux ? 43
Comment impliquer les acteurs ? 43
Comment choisir les acteurs à impliquer ? 44
Comment choisir les sujets sur lesquels s'impliquer ? 45
Comment s'appuyer sur la mise en récits ? 45
Comment piloter et porter le projet de manière systémique ? 48
Comment inscrire l'action à de multiples échelles et sur le temps long ? 50

4 ÉVALUER LA VALEUR CRÉÉE, S'INTÉRESSER AUX EFFETS DE L'ACTION SUR LE TEMPS LONG. 52

Constat
Les katas de l'évaluation 53

Comment repenser l'évaluation ? 54
Comment mettre en place un processus d'évaluation ? 54
Comment évaluer la valeur ? Qu'est-ce qui compte vraiment ? 55
Comment adopter une posture évaluative ? 56

Conclusion 59
Annexes 60

Qu'est-ce que la Fabrique des transitions ?

La Fabrique des transitions est une alliance de plus de 350 territoires et acteurs engagés dans la transition écologique. Née de la mutualisation d'expériences pilotes, elle travaille au développement d'une ingénierie de la conduite du changement systémique en fondant son action sur une Charte d'alliance. Elle porte une « ingénierie tierce » qui accompagne les territoires en transition dans leur montée en compétences et en capacités à porter et à piloter la transition, autour de deux grandes questions fondamentales : la conduite du changement et le changement d'imaginaires.

L'Association de promotion de la Fabrique des transitions est, quant à elle, une structure de portage et d'animation de la communauté des alliés, ainsi que d'accompagnements d'acteurs et de territoires en transition, dans une logique d'alliance.

La transition n'est pas uniquement une variable d'ajustement des politiques publiques en place, ni une question uniquement technique, mais bien un enjeu plus complexe et systémique qui appelle à un changement de modèle, de postures et d'imaginaires. Conduire la transition nécessite un fort engagement qui passe par le rêve, le désir, « l'étoile qui brille » et qui met en mouvement. Pour filer la métaphore, il faut aussi des « cailloux blancs concrets » qui balisent le chemin à parcourir, avec des petites victoires qui entretiennent la mobilisation. C'est cette double posture que tient la Fabrique des transitions.

C'est aussi dans l'action qu'on change réellement, dans le passage à l'acte (nécessitant implication et capacitation) et en se préoccupant sérieusement des blocages, des « cailloux dans la chaussure » ou grains de sable qui empêchent le changement d'échelle. Face à la nécessité de faire évoluer de façon radicale nos systèmes de pensée, nos modèles économiques, nos institutions, nos trajectoires de développement, les « territoires » – au sens de communautés humaines tissées de relations – sont des acteurs décisifs de la transition à conduire.

De Loos-en-Gohelle à la Fabrique des transitions : la naissance d'une alliance.

Jeune alliance née en février 2020, la Fabrique des transitions puise sa source à Loos-en-Gohelle, commune minière de 6 800 habitants située dans le bassin minier des Hauts-de-France. Terrain d'innovation en termes d'action territoriale¹ depuis les années 1980, cette commune, qui est passée d'une ville « sinistrée² » à une ville pilote du développement durable, a été qualifiée de « démonstrateur national de la conduite de changement vers la ville durable » par l'ADEME en 2014.

Dans le cadre d'un protocole de partenariat, un premier travail d'évaluation de l'expérience loossoise a permis de relire et compléter les enseignements tirés par l'équipe municipale et conceptualisés sous la forme d'un « code source³ » en vue, à terme, d'enrichir la mise en œuvre des politiques de transi-

tion énergétique et écologique. Cette évaluation a posé alors quatre questions. Existe-t-il une « méthode loossoise » de conduite du changement ? Si la méthode existe, est-elle vraiment efficace ? Enfin, si cette méthode est efficace, est-elle reproductible ? Et si oui, à quelles conditions ? On touchait ici aux enjeux du changement d'échelle. L'évaluation répond oui aux deux premières questions : il existe bien une méthode loossoise de conduite du changement, caractérisée dans plusieurs documents et repérable dans la « culture partagée » des acteurs locaux, et elle est efficace pour améliorer et étendre la portée des politiques municipales. Cependant elle bottait en touche sur la troisième. Répliquable certes, mais à condition de trouver les mêmes conditions « favorables » initiales : effondrement du système économique et social, leadership et continuité politique sur le temps long, etc. Une manière de dire qu'elle ne l'était pas vraiment ou que le travail évaluatif ne permettait pas d'y répondre.

Des conclusions ont été tirées et c'est alors que deux démarches complémentaires ont été mises en place. L'une pilotée par l'ADEME, l'autre directement par Loos-en-Gohelle, avec le soutien du laboratoire d'intervention et recherche ATEMIS.

La première visait à confronter le code source loossois et les enseignements de son évaluation à d'autres démarches territoriales, repérées par l'ADEME comme innovantes. Cette initiative, bien que très riche en termes de résultats, comparait une démarche locale, portée au sein d'une ville de 6 800 habitants à des démarches intercommunales où la fabrication des transitions se pose en d'autres termes. Pour ces raisons, la deuxième démarche (Villes Pairs) a développé une autre approche, en trois étapes :

- 2017 : rassembler les Maires et les élus, les cadres territoriaux et les agents, ainsi que les acteurs socio-économiques de quatre villes en transition de moins de 20 000 habitants (taille équivalente à celle de Loos-en-Gohelle), repérées pour leurs résultats tangibles, leur action au long cours mais aussi leurs contextes socio-économiques différents du substrat loossois, afin de trouver des « invariants », des « principes directeurs communs ».
- 2018 : une fois cette première étape franchie, une dizaine d'échelles supérieures ont été réunies (plusieurs intercommunalités, des grandes métropoles françaises, des régions, ainsi que des territoires qui n'étaient pas directement administrés par des collectivités comme des universités, des associations foncières privées, etc.) pour vérifier que les élus, les agents, les acteurs locaux ou les usagers partageaient ou se retrouvaient dans ces mêmes invariants. Et ce fût bien le cas !
- 2019 : dotés d'un « référentiel partagé » ancré dans l'expérience d'une quinzaine de territoires extrêmement variés, un groupe miroir a été organisé en conviant réseaux engagés pour la transition, acteurs de la transformation de l'action publique, chercheurs et intervenants sur les nouveaux modèles économiques territorialisés et institutions étatiques, pour se demander si, pour sortir de nos silos et dépasser le plafond de verre sous lequel nous agissions, nous n'avions pas quelque chose à faire ensemble ?

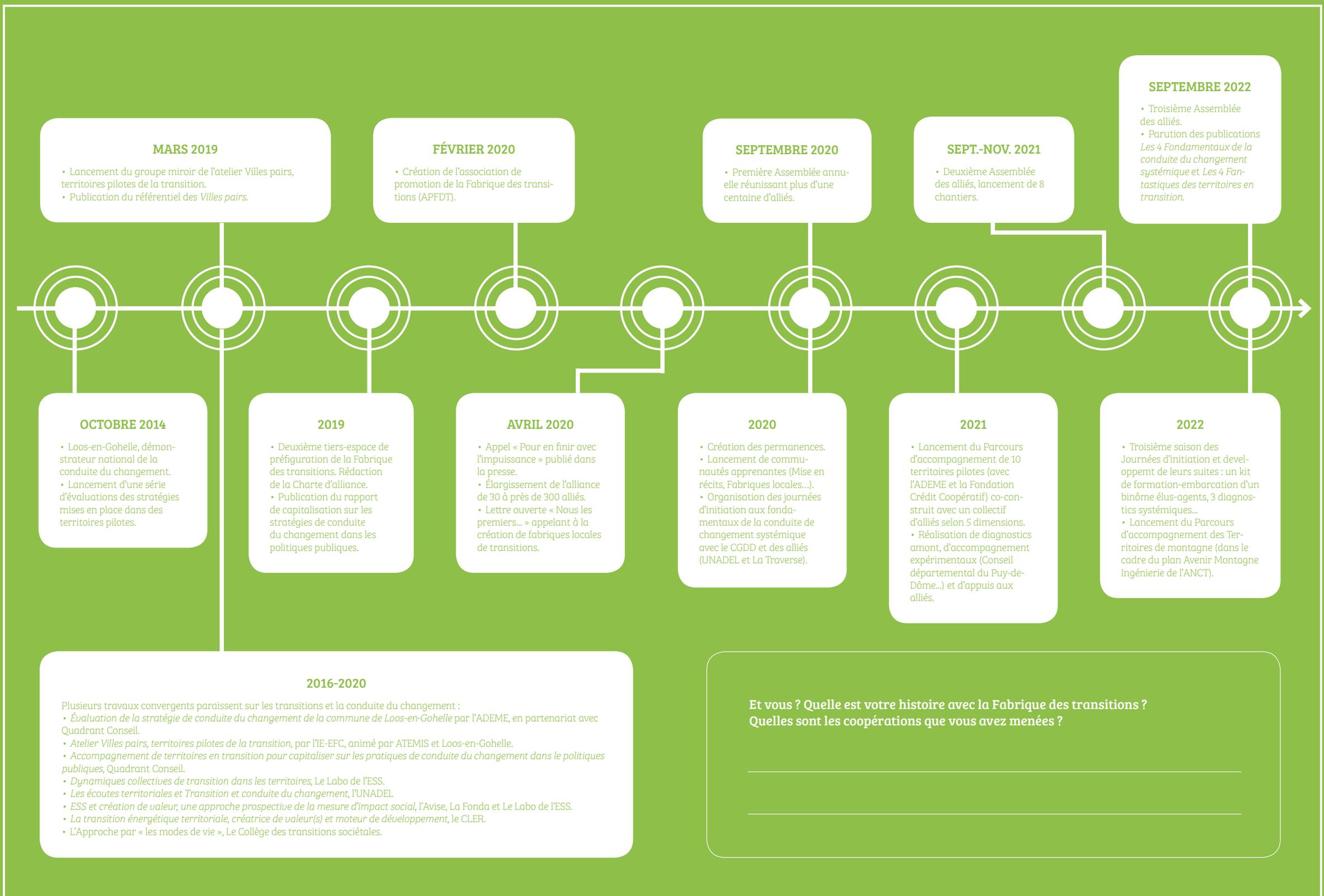
C'est ainsi qu'est née la Fabrique des transitions. **La question s'est alors posée de savoir comment organiser cette dynamique collective et expérimentale d'acteurs, très innovante politiquement, bien que transpartisane.** C'est à ce moment que Pierre Calame, membre du groupe miroir, est intervenu en sortant – de son chapeau et de sa longue expérience – la notion d'alliance : se réunir autour d'une charte dont on partage les principes et les disciplines, plutôt que dans des statuts qui limitent.

La Charte d'alliance fixe nos objectifs, notre gouvernance organique. Elle confie à l'association de promotion de la Fabrique des transitions la responsabilité de développer l'alliance et de créer les modalités d'accompagnement de territoires dans cette logique d'alliance. Depuis 2020, **la Fabrique des transitions forge une « ingénierie tierce » de la conduite du changement** : acteurs publics, ingénieries privées et communautés de pairs s'épaulent et interagissent, en sortant des logiques de compétition classiques et en faisant apparaître des modalités opérationnelles de co-opération.

1. Voir notamment le référentiel *L'implication des citoyens, Retour d'expérience de la commune de Loos-en-Gohelle (2020)* et *Loos-en-Gohelle : un démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable*, ADEME (2016), ainsi que d'autres ressources à consulter sur le site la Mairie de Loos-en-Gohelle.

2. *Loos-en-Gohelle 1/2 : Du noir au vert, la mise en récit d'une transition*, la Traverse.

3. *Évaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle* par l'ADEME, en partenariat avec Quadrant Conseil (2016) : la méthode mise en place à Loos-en-Gohelle comporte schématiquement trois piliers, étroitement liés : impliquer les habitants, entrer par le réel et penser systémique et transversal.



Les dispositifs d'animation de l'Alliance



Les permanences

C'est la porte d'entrée au sein de la communauté : tous les premiers mardis du mois en visio, quand vous le souhaitez entre 11h et 13h, partagez vos idées, rencontrez-nous et échangez pour en savoir plus sur l'Alliance. **Ouvert à toutes et tous.**



Les journées d'initiation à la conduite de changement systémique

Lors de cette journée gratuite, ouverte à tout type de territoire, initiez une réflexion stratégique collective sur la conduite de changement systémique à travers quatre principes directeurs issus d'une série de recherches-actions. Nécessaire à toute participation, la constitution d'une équipe composée de quatre catégories d'acteurs : élu, agent des services, acteur local (entreprise, association, collectif citoyen...), représentant de l'État territorial (DDT, DREAL, Préfecture, sous-Préfecture, ADEME, ANCT...). **Pour les collectivités territoriales de toutes tailles et leurs écosystèmes d'acteurs. Pour les alliés, possibilité de participer en tant qu'observateurs. Plusieurs dates prévues tout au long de l'année, contactez-nous.**



Les communautés apprenantes

Ces réunions d'acteurs engagés et/ou spécialistes d'un sujet permettent de partager des méthodologies, des retours d'expériences et des réflexions de manière à tirer collectivement des enseignements, comme par exemple sur les fabriques locales des transitions ou la mise en récits. **Pour les acteurs souhaitant partager le fruit de leur expérience.**



Les chantiers

Au nombre de huit aujourd'hui, ces temps de travail collectifs permettent de mutualiser des moyens et des ressources pour bâtir des projets en commun **Tout allié peut proposer ou rejoindre un chantier. Pour en savoir plus : www.chantiers.fabrique-destransitions.net.**

Les dispositifs d'accompagnement des territoires



Les processus inspirants

Des territoires pilotes de la transition partagent leurs démarches, retours d'expériences et enseignements à l'occasion de temps d'inspiration essentiels pour susciter le désir, donner l'envie d'agir, voire initier un processus d'accompagnement vers la transition. **Ouvert à toutes et tous.**



Les appuis auprès d'alliés

Sur demande, ces accompagnements permettent d'appuyer la montée en compétences des alliés. **Pour tout allié.**



Les diagnostics-terrain

Le diagnostic-terrain permet d'établir un état des lieux « sensible » du territoire, des capacités de portage et de pilotage d'une transition systémique : la manière dont il se saisit de la transition, notamment le niveau d'engagement, de coopération et d'ambition des acteurs de l'écosystème territorial, de manière à définir un positionnement, formuler des recommandations et développer une ingénierie. **Pour les collectivités territoriales de toutes tailles et leurs écosystèmes d'acteurs.**



Les accompagnements en cohorte

Réunis en groupes, les territoires sont accompagnés pendant un an à travers l'apport mutuel de connaissances, la mobilisation des quatre catégories d'acteurs (élus, agents, acteurs socio-économiques, État territorial), des diagnostics-terrain, des travaux entre pairs et le recours à des ingénieries spécialisées pour le développement de projets territoriaux (l'ADEME par exemple). **Pour les collectivités territoriales de toutes tailles et leurs écosystèmes d'acteurs.**



Les accompagnements expérimentaux

Sous la forme d'un partenariat co-construit sur le long-terme, les territoires dits « expérimentaux » bénéficient d'un appui approfondi permettant de tirer des enseignements d'intérêt national. Cette démarche implique un fort engagement de la part des collectivités afin d'entrer dans la « boîte noire » des organisations et d'être dans une logique de co-construction active. **Pour les collectivités territoriales de toutes tailles et leurs écosystèmes d'acteurs, confrontés à des problématiques d'intérêt national.**

« Quelques rares territoires ont initié depuis plusieurs décennies de véritables stratégies de changement systémique dont les leçons communes constituent les bases d'une conduite du changement : l'engagement progressif de tous les acteurs autour d'une vision construite en commun et de valeurs partagées ; l'apprentissage de la coopération ; le dépassement des approches sectorielles au profit d'une approche systémique ; le lien constant entre perspective à long terme et mesure concrète des progrès accomplis ; la création de nouvelles représentations de la richesse et de nouveaux modèles économiques durables. »

Extraits de la tribune de la Fabrique des transitions « Pour en finir avec l'impuissance, développons ensemble une fabrique des transitions territoriales », avril 2020.

En voici les principes directeurs...

Introduction

Cette publication s'attèle à détailler les « invariants », ou principes directeurs de la conduite du changement, repérés par la Fabrique des transitions dans les territoires pionniers.

La Fabrique des transitions fonde ainsi son socle opérationnel et méthodologique sur l'expérience de plusieurs territoires pionniers : ils constituent une « culture des précédents », riche de centaines d'années d'expériences cumulées pour porter et piloter les transitions. C'est la tentative d'appuyer son action sur un référentiel partagé, partant du réel, nourri par d'autres approches, ou écrits antérieurs.

« Nous avons besoin d'une culture des précédents non seulement pour les savoirs qui pourraient la composer mais aussi pour la respiration, pour le dehors qu'elle serait susceptible de nous offrir : nous ne serions plus seuls au monde. De l'élan nous entretrait alors dans les plumes : on se sentirait précédé, inscrit dans une histoire qui pourrait nous rendre plus fort. Et puis de l'inspiration nous gagnerait : "Tiens, cette limite que l'on rencontre, d'autres l'ont dépassée de telle ou telle manière" ou "À entendre ce récit qui nous est rapporté, nous aurions tout intérêt à aiguïser notre vigilance sur tel ou tel point." » — David Vercauteren, *Micropolitiques des groupes, pour une écologie des pratiques collectives*, Les Prairies ordinaires, 2011 (réédition).

De récentes recherches-actions ont en effet qualifié les méthodes utilisées par ces territoires pilotes pour conduire une transformation systémique¹ : ils ont des résultats observés, sont engagés dans la durée (parfois plusieurs dizaines d'années) et impliquent une diversité d'acteurs. Ces territoires ne se résument pas toujours aux collectivités territoriales mais les dépassent bien souvent dans une logique d'écosystème d'acteurs.

S'ils n'interrogent pas le « pourquoi » (changer de modèle devient à mesure des crises qui surviennent une nécessité de plus en plus reconnue) ces travaux traitent volontairement du « comment », c'est-à-dire qu'ils définissent la façon de procéder, en s'appuyant sur l'expérience mutualisée de plusieurs pionniers engagés depuis plusieurs dizaines d'années dans cette voie.

Ce référentiel puise donc plus largement sa source dans plusieurs démarches alliées qui ont nourri et formalisé leurs approches². Elles constituent un premier socle de démarches convergentes, diffusées au même moment, autour de 2018-2019. Si certaines ont été particulièrement structurantes dans la création de la Fabrique des transitions (comme Villes Pairs), la liste n'est pas exhaustive³ :

- *Évaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle*, l'ADEME en partenariat avec Quadrant Conseil.

- *Atelier Villes pairs, territoires pilotes de la transition*, l'IE-EFC, animé par ATEMIS et Loos-en-Gohelle.
- *Accompagnement de territoires en transition pour capitaliser sur les pratiques de conduite du changement dans les politiques publiques*, Quadrant Conseil.
- *Dynamiques collectives de transition dans les territoires*, Le Labo de l'ESS.
- *Les écoutes territoriales, Transition et conduite du changement*, l'UNADEL.
- *ESS et création de valeur, une approche prospective de la mesure d'impact social*, l'Avise, La Fonda et Le Labo de l'ESS.
- *La transition énergétique territoriale, créatrice de valeur(s) et moteur de développement*, le CLER.
- *L'Approche par les modes de vie*, Le Collège des transitions sociétales.

Issus de l'analyse d'acteurs et d'intervenants de terrain (« par et pour nous mêmes ») ces travaux permettent d'identifier 4 grands principes directeurs pour mettre en mouvement, tenir le cap, amplifier et évaluer les transitions écologiques.

Principe n°1

D'abord, créer les conditions d'engagement des acteurs, de leur engagement dans la durée et accueillir les formes d'engagement qui se manifestent sous forme d'opposition ou de résistances au changement.

Principe n°2

Ensuite, créer et tenir les modalités de coopération en prenant en charge les contraintes des acteurs, en mettant les différends et les conflits éventuels au travail, en tenant compte des différentes dimensions de la coopération : horizontale certes, mais aussi verticale et transverse.

Principe n°3

Puis, développer une approche systémique, en tirant le fil, en ayant une approche intégrée d'enjeux pouvant apparaître a priori contradictoires voire antagonistes, en étendant progressivement le périmètre des acteurs et des parties prenantes, en ayant une approche en terme de compétences partagées et non de partage cloisonné des compétences.

Principe n°4

Enfin, évaluer les effets de l'action (utiles, bénéfiques ou négatifs, pensés ou impensés) sous forme d'une part d'une évaluation de la valeur créée ou détruite sur le plan social, environnemental et économique et d'autre part, d'une célébration (droit à l'erreur), en intégrant l'évaluation aux modalités mêmes d'organisation de l'action (sortir d'une évaluation unique de contrôle *a posteriori* pour développer des formes d'évaluation *in itinere*) et en portant une attention particulière à l'évaluation des modalités mêmes d'organisation de l'action et de la coopération (réflexivité), afin de soutenir les conditions d'engagement.

1. Par « transition systémique », nous entendons ici la transformation des modalités d'organisation de la vie sociale, économique, environnementale et culturelle qui régissent la société, en particulier les bassins de vie.

2. Voir les annexes en fin de publication.

3. On peut également noter les travaux de Pierre Calame ou de Christian Du Tertre autour de la gouvernance territoriale.

Mais que sont des principes quand tout le monde cherche des boîtes à outils ? Un geste sans lequel l'outil n'est rien ! Ces principes ou « invariants » ne forment pas une recette de cuisine toute prête. Mais c'est en s'appuyant sur ces principes que des démarches vertueuses, progressives, de long cours, ont été engagées et développées dans les territoires pionniers de la transition. Ces invariants constituent un levier méthodologique stratégique pour penser, guider, nourrir et améliorer l'action des territoires en transition et ce, à de multiples niveaux : de la commune à la Région, en passant par l'intercommunalité.

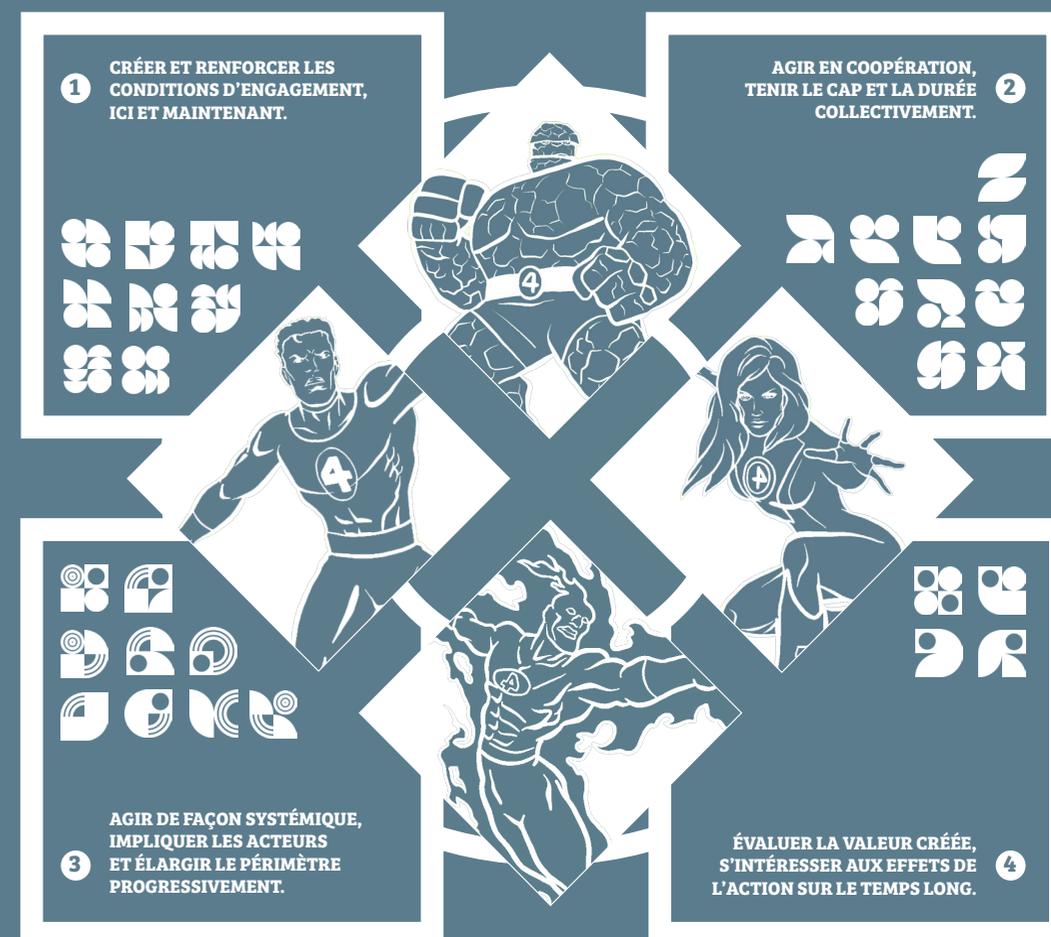
Ces principes sont des manières de soutenir le geste nécessaire à la mise en œuvre de démarches puissantes de transition. De la même manière que le Tao – aux fondements de la philosophie chinoise – propose une doctrine, un art de vivre, ces principes directeurs confèrent une certaine posture, une manière d'être plus que des recettes toutes prêtes. Une fois liés, ils balisent un chemin sur la voie d'une transition systémique.



La diffusion et la mise en pratique des enseignements de ces travaux auprès d'autres territoires en transition, ainsi que leur consolidation et leur enrichissement comme référentiel partagé se poursuivent désormais au sein de la Fabrique des transitions. Car s'il est indispensable que chaque territoire adopte et conduise une stratégie globale de transformation, il est également indispensable qu'ils s'allient pour transformer ensemble les cadres de pensée, institutionnels et réglementaires, dans lesquels ils évoluent et qui conditionnent leurs actions¹.

Ces principes sont faciles à proclamer, mais bien plus difficiles à tenir en pratique. Surtout qu'ils s'appliquent à des écosystèmes d'acteurs qui n'ont pas nécessairement les espaces de pilotage démocratiques adaptés pour les mettre en application : élus, agents de collectivités, acteurs socio-économiques, agents de l'État territorial. Ces 4 acteurs sont pourtant pivots pour porter les projets de transition. C'est donc avec eux – les « 4 Fantastiques » de la transition – qu'il s'agit de porter ces principes directeurs. Leurs rôles, leurs attentes et leurs relations sont détaillés dans *Les 4 Fantastiques des territoires en transition*, publication miroir de celle-ci.

1. *L'Alliance, une forme nouvelle d'organisation de la réflexion et de l'action collectives*, Pierre Calame, 2020.



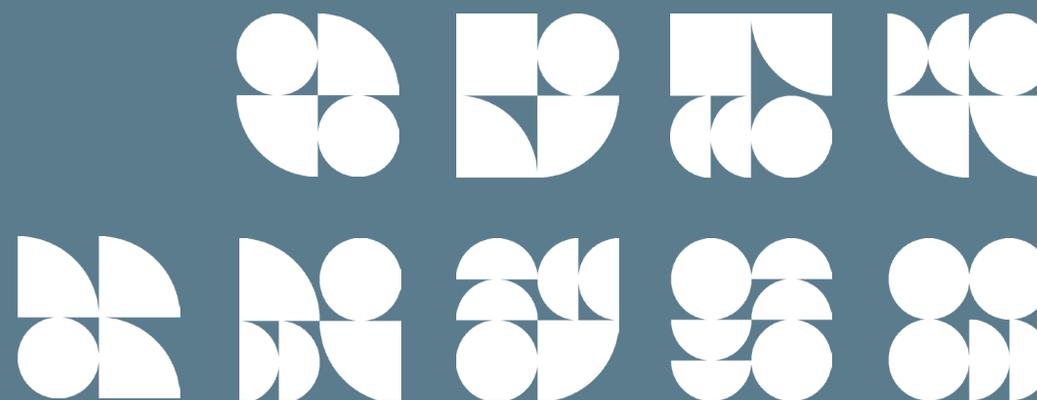


Maître Yoda le sait bien, rien n'est linéaire dans la vie, tout est circulaire, tout est lié ! Pris séparément, ces principes perdent de leur puissance : ils sont à penser dans un même mouvement. Ces 4 fondamentaux s'auto-alimentent et se nourrissent : il n'y a pas d'approche systémique sans coopération, de la même manière qu'il n'y a pas de coopération sans engagement, etc. C'est une spirale¹ !

1. Si ces 4 principes directeurs ne sont pas forcément à suivre par ordre croissant, ils forment néanmoins un tout et la gradation proposée nous paraît être pertinente pour mener à bien des projets de transitions ambitieux.

1

CRÉER ET RENFORCER LES CONDITIONS D'ENGAGEMENT, ICI ET MAINTENANT.



Créer les conditions d'engagement et impliquer les acteurs sont deux enjeux distincts. Impliquer les acteurs nécessite qu'un cadre de coopération structurel soit réellement posé. Nous traitons donc de l'implication dans la troisième partie.

CONSTAT

Niveaux records d'abstention, logique individualiste voire carrément « je m'en foutiste », délaissement des communs au bénéfice de la sphère privée... Avant de vouloir conduire le changement, il faut susciter de l'engagement ! Or, sauf exception, la majorité des citoyens ne s'engage pas spontanément pour une grande cause commune : se réunir pour lutter contre le dérèglement climatique ou l'effondrement de la biodiversité motive celles et ceux qui sont déjà convaincus. Si les gens s'engagent, c'est d'abord parce qu'ils y trouvent un intérêt personnel, qui peut parfois dépasser le strict intérêt individuel.

Comment susciter des formes d'engagement pour l'intérêt général ? Comment faire tenir cet engagement dans la durée ? Comment accueillir et faire avec les formes d'engagement qui se manifestent en opposition, qui relèvent de ce qu'on peut qualifier de résistances au changement ? Voilà un premier niveau de difficultés auquel les territoires en transition sont confrontés. Malheureusement l'outil miracle n'existe pas. Posture et opportunités sont ici, comme ailleurs, des maîtres mots. Il faut apprendre à faire feu de tous bois.



LES KATAS DE L'ENGAGEMENT *

- Susciter le désir, l'envie d'agir.
- Agir sur les imaginaires et les représentations.
- Valoriser le patrimoine culturel et immatériel.
- Partir de là où il y a déjà de l'engagement.
- Reconnaître celles et ceux qui s'engagent.
- Soutenir l'engagement dans la durée, en préservant la santé.
- Reconnaître l'engagement en reconnaissant la subjectivité et la légitimité.
- Organiser des temps réflexifs.
- Entretenir la dynamique sur le temps long en s'inspirant et en décentrant son regard.

* Les katas sont les mouvements de base au judo, les principales techniques utilisées.



Comment s'engager et engager son territoire en faveur d'un changement de modèle ?

Un raisonnement rationnel ne suffit pas, sinon les rapports du GIEC auraient déjà suscité l'engagement sociétal qu'ils préconisent. Comme le montre la crise sanitaire de la Covid-19, un choc fondamental ne suffit pas non plus, même si les crises entraînent une prise de conscience et peuvent générer de l'engagement en réaction. En réalité, pour s'engager, il faut du désir, des rêves, des émotions ! Le changement passe par une envie de changer, un désir de se transformer. Pour les territoires qui cherchent à générer de l'engagement en faveur des transitions, il est donc indispensable d'agir sur les imaginaires.



Comment agir sur les imaginaires ?

Il n'est pas obligatoire de faire appel à des récits futuristes pour imaginer le monde autrement, même si cela peut aider. **On peut aussi agir à son échelle en s'intéressant à ce qui a de la valeur, pour soi et pour les autres, ici et maintenant.**

Par exemple en valorisant le patrimoine culturel et immatériel du territoire¹ : en révélant l'histoire locale ; en mettant en avant les vestiges hérités du passé ; en portant une attention à ce qui caractérise la culture de celles et ceux qui habitent le territoire, ce qui les réunit ; en s'intéressant à leur cadre de vie sur le plan matériel, paysager, esthétique.

Cela permet de susciter de la fierté, de créer ou de renforcer un sentiment d'appartenance et donc une envie de prendre soin du territoire auquel on se trouve attaché. L'enjeu consiste à forger ou à vivifier une identité, une façon d'être – avant d'agir – ensemble, tout en prévenant un enfermement identitaire dans lequel on peut très vite tomber : fiers de ce qu'on est, tout en restant ouverts au monde.

Le levier culturel est aussi un levier de développement économique : au delà des ressources directes que génèrent les événements culturels pour la vie du territoire, les femmes et les hommes qui dirigent une entreprise partagent également des émotions et des sentiments d'appartenance qui peuvent nourrir leur fibre entrepreneuriale et les amener à assumer des responsabilités sociales et environnementales pour développer le territoire durablement.



Comment s'appuyer sur la culture du territoire ?

En racontant l'histoire du territoire de façon dynamique², en le situant dans sa trajectoire, sur une

1. C'est la démarche de Paul Houé au Mené, de Marcel Caron à Loos-en-Gohelle ou de René Carême à Grande Synthe.
2. Les écoutes territoriales, par l'UNADEL.

flèche temporelle¹ : hier, aujourd'hui, demain. En racontant le passé : en travaillant avec les anciens, en valorisant les archives, les mémoires pour valoriser les savoirs-faire ancestraux, diffuser des connaissances, expliquer comment on en est arrivé là... En racontant le présent : en prêtant attention aux événements qui scandent la vie du territoire, à ce qui met les gens en mouvement. En soutenant les pratiques culturelles, sportives, festives, gastronomiques locales : ces pratiques de proximité pour lesquelles les acteurs sont d'ores et déjà engagés. Même si elles ne sont pas en lien direct avec les enjeux de transition, elles composent un ferment populaire indispensable pour créer une dynamique de changement collectif ! Enfin, en racontant le futur : en se projetant dans l'avenir à 20 ou 30 ans ; en imaginant des scénarios de développement prospectifs ; en développant une vision de territoire partagée ; en intégrant le temps long dans les décisions d'aujourd'hui, par exemple en associant le point de vue des jeunes ; en impliquant les scolaires pour représenter les générations futures ; en prenant en compte leurs avis dans les décisions qui, prises aujourd'hui, conditionnent leur vie future.



Comment mettre en récits le patrimoine culturel ?

Raconter se fait de plusieurs manières : à travers des récits, en mots, en images, en fresques, en sons, en couleurs. Il n'y a pas une forme mais plusieurs formats. Les récits qui valorisent le patrimoine culturel local se racontent au pluriel, de mille manières et c'est cette multiplicité qui crée un récit global, un récit de territoire. Faire appel aux artistes², aux journalistes³, créer des résidences d'observateurs extérieurs, inventer de nouveaux moyens d'expression (ateliers d'écriture, de théâtre...) notamment avec ceux qui en sont sociologiquement privés, permet d'entendre de nouveaux points de vue et développe des opportunités nouvelles de s'engager, progressivement, pour soi et pour les autres.

Le changement ne se fera qu'en intégrant l'histoire de tous les acteurs (voir Principe 3) : accueillir les histoires des acteurs qui font vivre le territoire, même si elles paraissent anecdotiques ou déconnectées, voire contradictoires avec les enjeux de transition, c'est une façon d'embarquer tout le monde et de créer les conditions d'une trame narrative commune. C'est ainsi que les protagonistes de ces histoires vécues se sentiront reconnus et se reconnaîtront dans un projet commun. Ils auront alors envie de s'engager et donneront à leur tour envie à d'autres. Le tout est d'engager le mouvement.



Comment engager le mouvement ?

Il faut commencer là où il y a déjà des acteurs engagés : prêter attention à ce qui mobilise déjà des acteurs et, à partir de là, tirer le fil pour conduire un projet. L'idée de départ peut être partielle, mais de là où vous êtes, vous pouvez l'enrichir, faire qu'elle prenne en compte des enjeux plus larges, sur les questions sociales, environnementales, etc. Il n'y a pas un sujet préférable à un autre. **Toute opportunité**

1. Dans le cadre de l'élaboration du PCAET en 2019, le SCOT du Grand Douaisis a fait appel à Virage Énergie pour réaliser une mise en récits rétrospective et prospective du territoire.

2. Le POLAU, laboratoire d'urbanisme culturel, à la confluence de la création et de l'aménagement des territoires.

3. Territoires Audacieux, média embarqué chargé de la mise en récits du Parcours Territoires Pilotes de la Fabrique des transitions, en partenariat avec l'ADEME et la Fondation Crédit Coopératif (2021-2022).

est bonne à prendre : l'actualisation d'un document d'urbanisme, une nouvelle planification, une contractualisation avec l'État ou des partenaires, un événement particulier, comme l'accueil d'une rencontre sportive ou culturelle qui mobilise déjà du monde¹... **Ce qui compte, c'est de partir de là où les gens sont et de là où ils en sont !** On peut partir des désirs et des rêves individuels ou collectifs, mais aussi des problèmes, des besoins, des pétitions. Ce qui compte c'est de repérer les énergies, positives ou en réaction à des problèmes, de les accueillir et d'engager un travail collectif autour de ces déclencheurs.

Partir des attentes exprimées par les acteurs permet d'obtenir des victoires rapides : le climat ou l'énergie n'étaient peut-être pas la grande cause de prime abord, mais la tenue d'un événement populaire local est parvenu à fédérer des énergies, à créer un sentiment de réussite collective sur lequel s'appuyer pour la suite. Ces premières réussites, à travers des actions concrètes, vont entraîner un effet « boule de neige² », des effets de mise en mouvement qu'il faut pouvoir révéler et soutenir. **Amplifier les démarches, rehausser le niveau d'ambition**, s'attaquer à la complexité des sujets nécessite ensuite une forme de stabilité des relations entre acteurs et dans le temps.

Et vous ? Qu'est-ce qui mobilise ou a mobilisé dans votre territoire ?



Comment stabiliser et soutenir l'engagement ?

Créer les conditions d'engagement ne suffit pas. Il faut aussi imaginer et organiser des espaces et des dispositifs de reconnaissance des raisons et des conséquences de cet engagement : comprendre et partager ce qu'il produit mais aussi ce qu'il coûte. D'autant plus lorsqu'on souhaite que les acteurs s'engagent dans la durée et sur des sujets de plus en plus ambitieux.

Prendre soin des conditions d'engagement permet de développer un sentiment de confiance : confiance en soi et entre acteurs engagés. Cela génère des apprentissages nouveaux, consolide une capacité individuelle et collective à prendre des risques et à relever de nouveaux défis. Mais si s'engager apporte du sens et de la satisfaction, cela coûte aussi : du temps, de l'énergie, de l'argent. **Cela génère du stress, des remises en question, des efforts qu'il est nécessaire de reconnaître si l'on souhaite que l'engagement perdure et ne se fasse pas au détriment de la santé physique ou mentale.**

1. La Mairie de Meys (Monts du Lyonnais) a évolué d'un projet d'école vers un projet d'éco-quartier, puis un plan guide pour construire l'avenir.
2. Peter Singer, *La Cinquième discipline*, Éditions Eyrolles, 2015.



Comment reconnaître l'engagement ?

En s'intéressant à la subjectivité des personnes, aux raisons et aux conditions de leur engagement (matérielles, sur le plan de la santé, etc). Il y a plusieurs manières de vivre et donc de reconnaître l'engagement : révéler les raisons pour lesquelles les acteurs s'engagent mais aussi ce par quoi ils passent concrètement, d'abord aux yeux de celles et ceux qui s'engagent mais ne perçoivent pas toute la portée de leur engagement ; le faire en passant par le regard que d'autres portent sur cet engagement ; le révéler aux autres, en parler, le faire savoir pour soutenir les acteurs engagés et créer des effets de solidarité, de mimétisme... « Si tu fais, je peux faire aussi »¹ !

Cela peut prendre d'autres formes de reconnaissance, complémentaires, mais qui ne remplacent pas l'attention portée aux conditions subjectives d'engagement : monétaires (prime sur salaire ou traitement, par exemple), organisationnelles (reconnaissance de l'autonomie dans la fiche de poste et dans l'organigramme), narratives (le faire savoir, communiquer).

La subjectivité des personnes s'exprime d'autant mieux qu'elles sont reconnues légitimes à s'engager sur différents sujets. Légitimer leurs désirs d'engagement, c'est aussi les autoriser à être qui elles sont vraiment : pas juste des numéros RH pour les salariés, des agents qui oublieraient leur subjectivité au vestiaire des organisations. Légitimer les activités pour lesquelles les personnes s'engagent, même quand ce n'est pas directement lié à l'activité professionnelle, c'est aussi reconnaître que l'engagement sociétal a de la valeur en soi et, par effet rétroactif, faire bénéficier l'organisation de talents...



Comment s'intéresser à la subjectivité des personnes engagées ?

En intégrant le fait qu'elles ne sont pas des numéros interchangeables mais des personnes sensibles, humaines avec tout ce que cela comprend de complexité. **En installant des espaces de paroles réflexifs, entre pairs et animés – au moins au départ – par des tiers extérieurs**². Ces temps réflexifs³ sont des temps de débriefing qui génèrent des effets miroir, des prises de conscience entre acteurs partageant une même réalité mais pas nécessairement le même point de vue sur ce qui s'est passé. Cela permet une parole libre et dénuée du jugement de celles et ceux qui ne vivent pas la même chose ou le vivent différemment. **Ces temps réflexifs sont également des temps pour analyser les pratiques, parler ouvertement des difficultés rencontrées, les objectiver et imaginer collectivement des solutions pour améliorer l'action mais aussi les conditions d'engagement dans le temps long.**

1. Comme les TAIDx (Territoires d'Apprentissage Démocratiques XXL sous licence libre, open source), qui sont de petits théâtres d'expression libre qui renouvellent l'expérience de l'évaluation des politiques publiques par la mise en récits et permettent de reconnaître l'engagement des acteurs devant l'ensemble des parties prenantes.

2. La Fabrique des transitions anime des groupes de pairs : les Journées d'initiation à la conduite de changement systémique avec le CGDD et les alliés de la Fabrique des transitions, le Parcours Territoires pilotes avec l'ADEME et la Fondation Crédit Coopératif (2021-2022).

3. Ils peuvent prendre plusieurs formes : parfois improvisés (« j'ai besoin de faire un retour là dessus, parlons-en maintenant »), parfois institutionnalisés (des temps prévus à cet effet pour faire le point, chaque semestre par exemple).

Et vous ? Avez-vous le réflexe de prendre le temps pour débriefer ?



Comment entretenir la dynamique d'engagement sur le temps long ?

Prendre le temps collectivement de s'inspirer, décentrer son regard, voyager, est un gain de temps pour entretenir la dynamique. L'engagement est en effet un voyage ! Il transforme celles et ceux qui l'entreprennent : changement d'air, changement de paysage, changement de regard, de conscience, de posture, de pratiques. **Un voyage d'étude en délégation, dans un territoire pilote des transitions¹, est un moyen efficace de fédérer et de développer l'engagement d'une équipe. Devenir soi-même une destination de voyage apprenant, accueillir des visiteurs qui s'intéressent à votre projet et à celles et ceux qui le portent est un moyen de reconnaître et d'entretenir l'engagement des membres de votre écosystème, de le renouveler, de l'enrichir en continu.** Les territoires pionniers de la transition qui durent depuis plusieurs dizaines d'années accueillent ce type de voyages : cela participe certes de leur rayonnement (l'effet « vu à la télé ! ») mais pas seulement. Ils en retirent une énergie nouvelle, un levier de transmission (« Tiens cette fois, c'est toi qui accueille et raconte ! »), de pérennisation et d'amélioration de leur stratégie de conduite de la transition (« Ah tiens, ça on n'y avait pas pensé ! On va s'y mettre, c'est une bonne idée ! »). Le voyage est autant l'occasion de maintenir la dynamique... que de l'enclencher.

1. Voir les DDTours, des voyages en terres de transitions organisés par le CERDD ou les voyages apprenants organisés par RURENER.

Intégrer et dépasser les résistances à l'engagement.

Soyons honnêtes : on n'arrivera pas à engager tout le monde, d'un seul coup pour la grande cause climatique. Certains resteront à l'écart, du moins un certain temps. **Privilégier ceux qui s'engagent même si ce n'est pas sur le sujet de la transition, c'est une façon de souffler sur les braises et, progressivement, d'animer la flamme de l'engagement.**

Il y a aussi ceux qui s'engagent mais pas nécessairement en faveur des transitions ou alors avec une autre acceptation de ce qu'il faudrait faire (on pense aux controverses autour des projets d'énergies renouvelables comme l'éolien ou la méthanisation). Ils manifestent ou pétitionnent contre un projet ? S'opposer à ces oppositions frontalement ne fait qu'entretenir un cercle d'incompréhension. **À l'inverse accueillir leurs revendications, écouter et tenter de comprendre sincèrement leur point de vue, reformuler souvent et expliciter ce qu'il faudrait faire (ne pas rester au premier stade d'affirmer ce qu'il ne faut pas faire), acter les points d'accord en ce sens, s'accorder sur les désaccords pour mieux les dépasser, dialoguer¹...** Voilà une façon de reconnaître l'engagement et de l'orienter au service de l'action. Souvent l'opposition relève d'un malentendu qui peut alors être levé.

Si ce n'est pas le cas et que cette opposition constitue une différence d'approche fondamentale, un désaccord idéologique radical, **construire un rapport de force avec d'autres alliés peut s'avérer utile afin d'étendre l'engagement à d'autres acteurs, muets jusqu'alors et désormais prêts à rejoindre la cause.**

Autre possibilité avérée et qui n'est pas contradictoire : intégrer les oppositions dans le projet. S'ils critiquent, qu'ils fassent ! Cela nécessite d'accepter de confier des responsabilités et des moyens à des opposants. Et cela suppose aussi assurance et confiance en soi... Une façon de les responsabiliser et de les engager avec vous et non plus contre vous. **Intégrer et dépasser ces résistances, c'est finalement entrer en coopération !**

1. Voir l'École du Dialogue Territorial (Geyser).

Et vous ? Comment réagissez-vous face aux résistances ?



Round 1. Vous avez créé et entretenu les conditions d'engagement en faveur des projets de transition ? Vous avez reconnu les engagements des acteurs ? Vous voilà ceinture jaune de la conduite du changement ! Félicitations ! C'est une première étape et vous êtes prêts à enclencher les suivantes. La voie est encore longue et le chemin semé d'embûches. Les désaccords et les conflits sont inhérents à tout projet et particulièrement dans les projets de transition, qui peuvent cliver : ne pas mettre ces tensions sous le tapis, mais plutôt sur la table, une manière de les assumer et de faire le pari de la coopération !

AGIR EN COOPÉRATION, TENIR LE CAP ET LA DURÉE COLLECTIVEMENT.

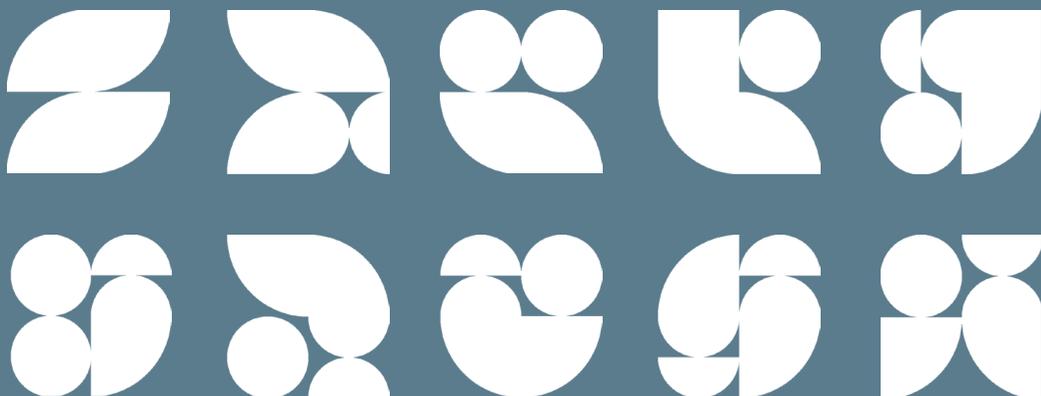
CONSTAT

Coopérer n'a rien d'une évidence, c'est même un effort coûteux qui ne relève pas de l'altruisme ni d'une idéologie bienveillante : ce n'est pas parce qu'on agit en faveur des transitions qu'on coopère nécessairement. **Coopérer, agir ensemble malgré les désaccords, chercher à les dépasser, relève d'une stratégie difficile à tenir mais véritablement efficace pour prendre en charge la complexité et l'étendue des enjeux.** Ce n'est pas parce que la coopération est tendance que nous la prônons, mais bien parce qu'elle est efficace ! **La coopération relève d'une posture, de méthodes, d'espaces de pilotage qui ne sont pas acquis dans des sociétés et des organisations qui privilégient la compétition individuelle.** Plus on monte dans les étages hiérarchiques, plus on se heurte aux enjeux de coopération : c'est pourtant à ces étages qu'on en a le plus besoin. Et là encore, pas d'outils miracles : posture, transparence, persévérance et retours d'expérience restent les maîtres mots.



LES KATAS DE LA COOPÉRATION

- Prendre en charge la complexité en intégrant la pluralité des récits.
- Sortir de la rivalité et mettre les conflits au travail.
- Se représenter la coopération en 3D : horizontale, verticale et transversale.
- « Faire avec » en favorisant l'inter-connaissance et la confiance.
- Dépasser la coordination en sortant des logiques cloisonnées.
- Faire appel à des facilitateurs et créer de l'intéressement par la co-construction.
- Créer des espaces transversaux pour sortir des silos, s'appuyer sur les groupes de pairs.
- Assumer le coût de la coopération, sans l'exagérer.
- Intégrer la coopération dans le pilotage en transformant le cadre organisationnel, juridique et économique.
- Sécuriser la prise de risque en affirmant le droit à l'erreur et la co-responsabilité.





Comment prendre en charge collectivement la complexité des enjeux ?

Pour réussir à relever les défis auxquels l'humanité est confrontée au XXI^e siècle, autrement dit à transformer radicalement nos modes de vie¹, il est indispensable de changer nos cadres de pensée, d'organisation et d'action, de réunir des acteurs engagés et d'intégrer leurs différents points de vue. Sans quoi, nous ne parviendrons pas à engager les dynamiques collectives nécessaires à une transformation globale. **Or cela requiert l'expression et l'intégration de récits différents, contradictoires, voire antagonistes au départ, qui ne peuvent être dépassés qu'en régime de coopération.** Tout régime autoritaire échouera à cet égard parce qu'il générera des postures de repli ou de fausse obéissance.

En ce sens, prôner la coopération à l'heure des transitions est un enjeu – urgent – d'efficacité de l'action. Coopérer génère les synergies, les effets de mutualisation, d'intégration, d'amélioration, indispensables pour prendre en charge la complexité des sujets et amplifier les projets de transition. **Mais la coopération est devenue un tel mot valise qu'elle mérite bien une tentative de définition.**



Comment définir la coopération ?

On peut définir la coopération en creux : c'est une façon de sortir des enjeux de rivalités et de compétition dans lesquels les acteurs sont souvent placés. Une rivalité pour accéder aux ressources, comprises au sens large : ressources naturelles, matières premières, denrées énergétiques et alimentaires, financements publics, clients, temps bénévole, etc. La rivalité concerne tant le secteur public que privé. Elle est presque un état de fait ! Dans un système éducatif et institutionnel qui privilégie la compétition individuelle, peu de place est accordée à la coopération. Celle-ci est souvent reléguée à un concept « bisounours », parfois même caricaturée par celles et ceux qui s'en réclament.

Si coopérer signifie sortir de la rivalité, on peut alors tenter de définir la coopération en plein : coopérer, c'est faire œuvre commune et monter en maturité coopérative², c'est la capacité à prendre le risque de l'Autre et à prendre en charge ses contraintes dans son propre travail³. Cela signifie qu'il faut intégrer l'altérité, la différence dans les choix et les arbitrages à faire. La coopération n'est pas si naturelle : même si on retrouve des actes de coopération dans la nature⁴, celle-ci provient d'un équilibre entre coopération et compétition, qui est souvent le fruit d'une lente évolution.

En résumé, pour les territoires en transition qui engagent une diversité d'acteurs (et donc de points de vue) et afin de sortir de l'ornière béni-oui-oui dans laquelle certains la rangent, disons que **la coopération c'est l'art de mettre les différends, les conflits au travail.**

1. Voir les travaux du Collège des transitions sociétales.

2. Comme les projets développés par l'Institut des Territoires Coopératifs (InsTerCoop).

3. Voir les travaux du laboratoire d'action et recherche ATEMIS.

4. Voir Anna Tsing, *Les champignons de la fin du monde*, Paris, La Découverte, 2017 ou Pablo Servigne et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2017.

Paradoxalement, c'est peut-être cela sortir de la rivalité : accepter les désaccords, les considérer comme féconds pour réussir à opérer de concert : co-opérer ! **La coopération ne représente donc pas un supplément d'âme, ni une valeur morale mais bien une condition de réussite des transitions, une façon efficace d'agir ensemble. C'est une façon de faire exigeante, qu'il convient de se représenter finement.**

Et vous ? Comment définiriez-vous la coopération ?



Comment se représenter la coopération ?

On peut se représenter la coopération en trois dimensions¹ :

- **au plan horizontal** : entre collègues d'un même plan hiérarchique, entre pôles d'une même direction ou au sein d'un département d'entreprise ; entre communes ou collectivités d'une même strate ; entre agences et/ou antennes locales d'un même groupe.
- **au plan vertical** : entre niveaux hiérarchiques ou administratifs ; entre échelles de responsabilités. Par exemple entre les agents ou les salariés et leur direction ; entre des communes et leur intercommunalité ou entre les intercommunalités et leur département ou région ; ou bien encore entre les antennes locales et la maison mère de l'entreprise.
- **au plan transversal** : entre acteurs internes et externes de plusieurs organisations, par exemple entre un acteur public et les acteurs socio-économiques du territoire concernés par ses politiques publiques ; entre une entreprise et les parties prenantes (clients, fournisseurs) de son processus de production.

D'autres représentations peuvent exister². **L'essentiel est de se représenter la coopération comme un processus dynamique, multi-dimensionnel et multi-acteurs, qui se vit plus qu'il ne se théorise. Pour le comprendre il faut entrer en coopération !**

1. Définition empruntée au laboratoire d'intervention et recherche ATEMIS.

2. Comme le rappellent les recherches-actions sur lesquelles cette publication s'appuie, à l'image de *Dynamiques collectives de transition dans les territoires*, Le Labo de l'ESS.



Comment entrer en coopération ?

La coopération repose sur un autre rapport au pouvoir : « le pouvoir de faire avec plutôt que le pouvoir exercé sur autrui¹ ». « Faire avec » suppose de savoir dialoguer et s'accorder avec d'autres personnes, à l'extérieur comme à l'intérieur de sa structure : cela suppose de développer une logique transversale et d'intégration, sur le long terme. « Faire avec » requiert également une bonne dose d'humilité et de reconnaissance de la valeur que l'autre apporte. C'est là que le bât peut blesser, notamment dans la coopération au plan vertical !

L'interconnaissance est une condition indispensable pour atteindre le niveau de confiance nécessaire, en soi et en l'autre, sans lequel il n'y a pas de coopération. Interconnaissance et confiance ne sont pourtant pas synonymes d'un alignement des points de vue. C'est justement parce qu'on se connaît et qu'on est en confiance qu'on peut assumer cette posture d'ouverture et de transparence nécessaire à la coopération : affirmer qu'on n'est pas d'accord et expliciter pourquoi. **Coopérer ne signifie donc pas être « alignés sur tout et à tout moment » mais au contraire, savoir mesurer les écarts, les désaccords, en comprendre les raisons et les intégrer dans le processus de décision.** Mais attention, c'est un processus de décision qui ne relève pas seulement de la coordination.

Car bien souvent, la coopération est confondue avec la coordination (organiser « qui fait quoi »), or ce sont deux modes de faire complémentaires. **La coopération nécessite de la coordination mais ne s'y réduit pas.**



Comment dépasser la coordination ?

La coordination, qui n'est pas synonyme de coopération, est efficace dans un mode d'organisation dit « industriel », c'est-à-dire dont le développement est fondé sur le volume et la standardisation, la répartition de tâches prévisibles, uniformisées, déterminées à l'avance². Dans ce mode de développement, il faut optimiser, organiser la division du travail puis coordonner les différentes tâches. Ce mode d'organisation « industriel » a imprégné et imprègne encore les collectivités.

La coordination est insuffisante dans un mode d'organisation « en transition », fondé sur l'adaptation et la pertinence des services rendus, dans un monde en reconfiguration continue. Quand des services doivent prendre en charge des enjeux complexes (par définition) qui ne sont pas standardisables d'un territoire à l'autre, les bonnes pratiques ont leurs limites : elles inspirent mais elles ne sont pas répliquables telles quelles dans un autre contexte.

Et pourtant la coordination c'est confortable : on répartit les tâches et l'intendance suivra. La coopération c'est autre chose. Cela suppose une posture d'attention aux conditions réelles d'exercice de l'activité, ainsi qu'une prise en compte de leur évolution dans le temps. **La coopération suppose ainsi de sortir des logiques de spécialisation, de cloisonnement entre les activités, de seg-**

mentation entre les tâches, entre les responsabilités. De la même manière que la coopération ne se décrète pas, son animation non plus. Nous ne sommes pas tous armés pour ça ! Comment parvenir d'une part, à réunir ces acteurs et d'autre part, à réussir à les faire coopérer ?

On ne va pas se raconter de carabistouilles, certains ne veulent pas coopérer. Mais ce n'est pas une raison pour les cataloguer : « Ah ! Cette personne ? C'est une véritable c***e, franchement il n'y a rien à faire ! » Souvent, un refus de coopérer relève d'un manque de reconnaissance d'une initiative prise antérieurement, d'un point de vue insuffisamment pris en compte. La personne s'est bloquée et le fait payer. Dans *Kirikou et la sorcière* (Michel Ocelot, 1998), Kirikou se demande pourquoi Karaba la sorcière est-elle si méchante ? Attention, « divulgachâge » : elle a une épine dans le dos qui la fait souffrir !

Il faut chercher le blocage qui est à l'origine de cette posture « d'empêcher de coopérer en rond » ou bien, l'absence de reconnaissance de la subjectivité qui souffre chez la personne qui résiste à la coopération. Bien souvent, en l'identifiant, on débloque le problème et on soigne l'organisation de travail. Et si ce n'est pas le cas, alors c'est un enjeu de santé mentale qu'il faut traiter en tant que tel, en faisant appel aux compétences professionnelles et médicales adéquates.



Comment faciliter et animer la coopération ?

Cela induit de créer de l'intéressement, de révéler les potentiels de la coopération, de rapprocher, de faire travailler ensemble des acteurs (services des collectivités, acteurs privés ou associatifs, institutions) qui jusque-là pouvaient se limiter à agir de façon cloisonnée, de clarifier la vision partagée, d'identifier les points de dissensus, de mettre en récits cette dynamique collective.

Comment ? En faisant appel à des facilitateurs¹ pour animer ces temps de co-construction par exemple. Si ces compétences de facilitation ne sont pas présentes en interne, faire appel à un tiers extérieur facilitateur peut s'avérer pertinent pour faire un premier pas vers les processus d'intelligence collective et désamorcer certains blocages, ou certains à priori, sur la co-construction.

En effet, il faut souvent un ou plusieurs acteurs catalyseurs ou facilitateurs² en position légitime de soutenir le dialogue, d'animer le processus d'instruction des désaccords, de mettre en convergence les points de vue. Des fonctions qui s'incarnent dans de nouveaux métiers dont le développement est nécessaire au sein des organisations et entre organisations ancrées dans les territoires³. Pour que cette coopération ne soit pas ponctuelle mais pérenne, qu'elle devienne un réflexe dans l'organisation, elle doit être intégrée au cœur du processus de pilotage des projets.

1. Sur la gouvernance partagée et l'intelligence collective, voir l'Université du Nous.

2. Le Rameau, par exemple, s'intéresse aux catalyseurs territoriaux pour piloter ces alliances innovantes.

3. Voir l'École du Dialogue Territorial (Geyser).

1. Patrick Viveret.

2. Voir les travaux de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC).

Cela nécessite également des espaces tiers¹, plus ou moins institutionnalisés (tiers lieux², clubs³, etc.), dans lesquels la diversité d'acteurs peut se retrouver pour échanger et arbitrer. Un arbitrage qui peut, *in fine*, recourir à la légitimité des élus de la démocratie représentative (la démocratie représentative est complémentaire de la démocratie d'exercice à cet égard), ou bien inventer ses propres processus de décision démocratique⁴, par consensus par exemple. **Bref, ces espaces tiers sont souvent un des leviers pour sortir de ce qu'on appelle régulièrement « les silos » d'une organisation descendante.**



Comment sortir des silos ?

Les silos sont souvent invoqués comme les freins premiers à la coopération et à la transversalité au sein d'une organisation : chaque service, au sein d'une collectivité ou d'une organisation, va travailler dans et pour sa spécialité. Résultat ? Des projets mono-thématiques, des approches sectorielles, avec des effets parfois contre-productifs. **Sortir des silos nécessite de créer des espaces où ces différents services peuvent se croiser : installer des espaces de pilotage et de régulation qui permettent à des points de vue collectifs (au plan horizontal, vertical et transverse) de s'exprimer, de se confronter et de s'accorder, et ce dans la durée.** Créer les conditions de structuration de ces points de vue collectifs et d'interpellation mutuelle entre collectifs d'acteurs est alors nécessaire.

Comment faire ? Il existe bien l'espace de discussion informel de la machine à café par exemple, ou certains temps de réunions qui pourraient être propices. **Mais les silos sont tellement ancrés dans les habitudes et les organigrammes qu'il faut penser d'autres approches. Une d'entre elles consiste à se rassembler en collectifs de pairs, entre acteurs qui vivent une même réalité dans leur rapport à l'activité, puis à croiser les regards.** Par exemple, qu'est-ce que les chargés de missions ou les salariés ont à dire collectivement (et non individuellement) du déroulement d'un projet ? Qu'est-ce que l'échelon de la direction, pris collectivement, a à en dire de son côté ? Cela exige des espaces de maturation d'une forme de pensée collective et des espaces organisationnels d'expression, d'écoute active et de confrontation des points de vue. Des espaces qui ne sont pas ceux de l'organigramme mais qui s'inventent, en complémentarité et chemin faisant, dans la conduite des projets de transition.

La structuration d'espaces dédiés, internes à l'organisation de travail (collectivités, entreprises...) ou au sein du territoire pour réunir diverses organisations et parties prenantes, est absolument déterminante pour soutenir la coopération et sortir des silos. Ces espaces dédiés à la coopération permettent de révéler les déplacements personnels et professionnels occasionnés, de gérer les rythmes, les pauses nécessaires au temps de l'action collective. En résumé, ces espaces maintiennent les conditions d'engagement des uns et des autres dans la dynamique de coopération (voir Principe 1).

Ces espaces organisationnels n'existent que trop rarement dans les institutions ou à l'échelle des territoires. Ils sont pourtant nécessaires pour organiser la coopération et sortir des silos. À défaut, le processus se trouve influencé par d'autres forces en présence, comme les lobbies, en dehors de toute transparence. **À défaut, la décision est prise par le même nombre restreint d'acteurs, avec**

1. Voir par exemple Le Collège des Transitions Sociétales, un espace tiers (« do & think tank ») en région Pays de la Loire.

2. Voir par exemple La Compagnie des Tiers lieux qui rassemble l'ensemble des tiers-lieux des Hauts-de-France.

3. Voir par exemple Le Club Noé, une association qui regroupe l'ensemble des acteurs économiques des Hauts-de-France engagés dans les nouveaux modèles économiques et de coopération (EFC).

4. Sur l'innovation démocratique, voir par exemple Démocratie Ouverte.

les mêmes postures refermées sur soi, souvent de manière descendante au détriment d'une décision ouverte, s'appuyant sur les besoins et propositions convergentes, fondées dans la co-construction.

Et vous ? Avez-vous des exemples d'initiatives qui ont apporté de la transversalité ?

Pourquoi les groupes de pairs ?

Le travail en groupe de pair permet, à partir de l'échange et de l'analyse de vécus similaires (la même expérience), une prise de conscience de savoirs « spécifiques » issus de l'action et de la construction d'une expertise collective. Cette expertise « collective » facilite le partage, le croisement – la confrontation parfois – des savoirs et permet d'aboutir à une connaissance plus « fine » de la réalité, de légitimer l'apport de chaque groupe et d'améliorer l'action de groupes d'acteurs aux statuts et aux fonctions multiples.



Comment fonder la décision et le management sur la co-construction ?

Déjà, en ne négligeant pas les coûts d'initialisation de la coopération : en temps, en énergie, en préparation... En assumant donc sa dimension d'investissement stratégique et en dégageant des moyens dédiés. **Mais en ne les exagérant pas non plus : si cela demande un temps d'initialisation important, le coût de la coopération diminue à mesure qu'on gagne en maturité.** À l'arrivée, la coopération fait gagner beaucoup de temps, d'argent et de ressources : les processus sont participatifs, les décisions co-construites, les enjeux mieux intégrés, les effets négatifs davantage anticipés voire évités, l'autonomie des acteurs augmentée...

Manager par la coopération et co-construire des processus décisionnels nécessitent également un travail d'agencement des acteurs intéressés ou pouvant l'être : en générant de l'intéressement autour d'enjeux, d'objectifs, voire de visions partagées et en les impliquant dans le processus (voir Principe 3). Cela prend du temps, s'organise et se pilote !



Comment intégrer la coopération dans le pilotage ?

Le pilotage de projet fondé sur la coopération relève de l'organisation d'espaces, de temps, de métiers dédiés comme évoqués plus haut. Mais aussi d'un cadre juridique et institutionnel transformé. **Le cadre juridique actuel de la fonction publique ne favorise pas suffisamment la coopération** : statuts, grades, cadres d'emplois basés sur l'obéissance et la notation individuelle descendante. Par ailleurs, les compétences managériales en coopération n'étant pas considérées comme cardinales, elles constituent encore trop rarement des critères de sélection des candidats pour les postes de direction à pourvoir et pour cadrer les fiches de postes.

La logique ultra compétitive de l'économie libérale classique ne favorise pas non plus la coopération, voire en brise complètement les ferments. **Il est donc déterminant d'intégrer le pilotage de la coopération dans les modes d'organisation et de gestion, dans les modalités de recrutement, de management des organisations.**

Cela passe par l'association des services ou départements juridiques, ressources humaines et comptables, afin qu'ils comprennent et partagent le sens des innovations à entreprendre. Cela passe également par le fait de savoir accueillir et accompagner l'épanouissement de profils atypiques, savoir encourager les prises de risques et les pas de côté, savoir intégrer ces compétences dans les dispositifs d'accompagnement des ressources humaines et d'évaluation... Par exemple : faire évoluer les entretiens individuels annuels de notation en valorisant plutôt les résultats collectifs, penser des formes participatives et ascendantes d'évaluation du travail et de la coopération des agents et des acteurs. C'est une manière d'intégrer concrètement ces enjeux de coopération dans le pilotage organisationnel.

Si la coopération ne se décrète pas au sein de l'organisation de travail, il faut arriver à la soutenir et cela passe aussi par la sécurisation de celles et ceux qui coopèrent et prennent des risques pour ce faire.



Comment sécuriser la prise de risque ?

Il est nécessaire de trouver des voies pour agir, en dépit de celles et ceux qui ne coopèrent pas. **Le cadre doit être clairement défini pour protéger celles et ceux qui jouent le jeu coopératif.** Souvent, la personne ou le collectif qui porte cette démarche de coopération prend des risques, essaie de sortir des sentiers battus, fait des pas de côtés... Ce qui peut être mal vu ou mal compris au sein de l'organisation. Et si ça rate au début, comme souvent quand on expérimente, le risque pris peut être vu comme infondé, la prise d'initiative découragée.

Cela implique de poser clairement un « droit à l'erreur » et à l'expérimentation, sans quoi la prise de risque insécurise celles et ceux qui la portent. Valoriser ces prises d'initiatives, même lorsqu'elles échouent, est essentiel pour encourager ces pas de côté.

Prendre des risques peut avoir des conséquences sur la santé et nécessite d'observer les signaux d'alertes pour éviter que les acteurs qui les prennent ne se fragilisent. **Coopérer peut aussi avoir**

des incidences juridiques et poser la question du partage du risque d'une action entreprise en coopération.

Et vous ? Encouragez-vous la prise de risque au sein de votre organisation ?

Par exemple deux entreprises peuvent être amenées à coopérer pour mutualiser un ouvrage : disons une gaine pour faire passer des câbles. La mutualisation génère des cobénéfices. Mais en cas de pépin sur la gaine, quelle entreprise est responsable ? La question de la responsabilité juridique peut enclencher un effet « parapluie » où chacun se retranche dans son silo : « c'est pas moi, c'est l'autre ». Cela peut devenir un casse tête opérationnel.

En partant de cette logique et au-delà de la responsabilité sociale ou environnementale, la « responsabilité territoriale » des acteurs (par exemple des entreprises) doit être mieux qualifiée : quel est leur devoir d'agir ensemble en faveur des intérêts du territoire ?

Cela nécessite de renouveler la vision de l'économie territoriale¹ et d'encourager les formes juridiques d'entreprises dont la gouvernance permet d'associer les parties prenantes du territoire au projet entrepreneurial : les SCIC par exemple². **Cela nécessite aussi une évolution des postures des acteurs publics pour intégrer ces espaces de pouvoir partagés**, des espaces qui questionnent les frontières de la concurrence économique au service d'intérêts territoriaux communs et peuvent donner quelques sueurs froides aux services juridiques.

Un tel processus, fondé sur la coopération, structure une forme de leadership collectif, un pouvoir d'agir ensemble, une co-responsabilité, une capacité collective et entrepreneuriale (au sens d'entreprendre collectivement le changement) bref, une culture commune et des compétences collectives territorialisées. Pour autant, quand les collectivités ou les acteurs publics sont en position de catalyse / facilitation / intermédiation, ils doivent faire extrêmement attention à soutenir sans étouffer, à développer sans récupérer cette capacité d'initiative, de participation, de contribution des acteurs et en particulier de la société civile. **C'est une posture spécifique, qui s'apprend par l'expérience mais qui peut aussi s'appuyer sur des dispositifs de formation.**

Finalement, la coopération permet d'opérer des déplacements bénéfiques pour chacun au regard de son périmètre d'origine, amène les acteurs au-delà de ce qu'ils pensaient devoir ou pouvoir faire. Ils peuvent alors prendre en charge de nouvelles dimensions. Ces évolutions peuvent être

1. Comme avec les travaux de l'Institut de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC).

2. Société coopérative d'intérêt collectif à l'image du PHARES, Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Écologique et Solidaire (Ile-Saint-Denis).

une source potentielle d'épuisement (il faut le savoir et l'anticiper), mais aussi une condition d'amplification systémique et de changement d'échelle. En un sens, c'est une clé fondamentale pour changer de dimension !

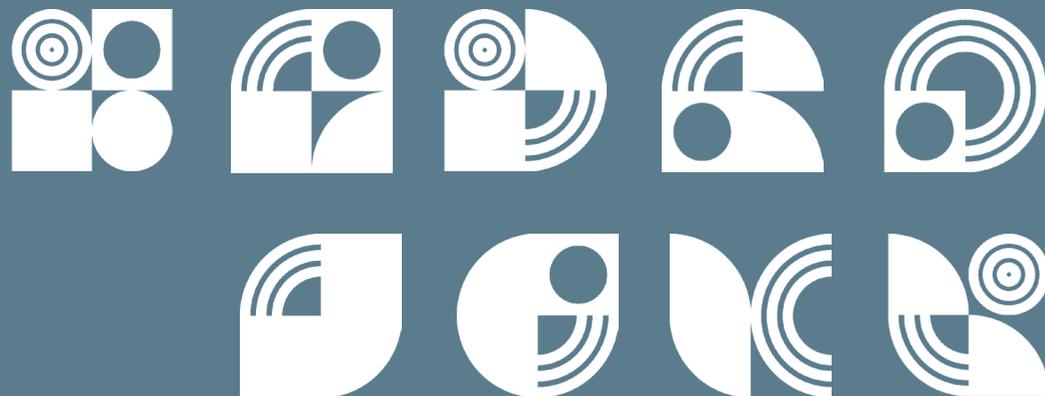
Se former à la coopération.

Formation à l'écoute active, à la communication non violente, à l'éthique de la coopération, à la maturité coopérative, à l'intelligence collective, à la gouvernance partagée, à l'organisation réflexive, aux modèles économiques de la coopération... Autant de manières complémentaires d'apprendre et d'approfondir sa pratique de la coopération. Se former chemin faisant à la coopération, c'est aussi analyser ses postures, reconnaître ses limites. Cela passe par la recherche d'une forme d'exemplarité, ce qui renvoie également à un principe de congruence : une cohérence entre le dire et le faire (faire ce qu'on dit, dire ce qu'on fait et ne pas se contenter de demander de faire ce qu'on dit mais pas ce qu'on fait !). Certaines choses ne s'apprennent pas en formation mais se cristallisent dans l'action. Soutenir la coopération passe donc également par des retours d'expérience réguliers qui permettent de revenir sur les blocages rencontrés ou les leviers de coopération développés et génèrent des apprentissages nouveaux, à partager.



Round 2. Bravo, non seulement vous savez générer de l'engagement mais vous savez désormais garantir et agir dans un cadre de coopération. Vous voilà ceinture orange, prêts à passer à l'étape suivante : agir de façon systémique ! Tout est lié certes, mais quels fils tirer en premier ?

AGIR DE FAÇON SYSTÉMIQUE, IMPLIQUER LES ACTEURS ET ÉLARGIR LE PÉRIMÈTRE PROGRESSIVEMENT.



CONSTAT

Changer d'échelle c'est réussir à faire système. Nombreuses sont les initiatives territoriales qui ouvrent la voie et qui démontrent qu'il est possible de changer de modèle. Mais la cristallisation d'un système alternatif – fondé sur un autre rapport à la nature, un regard différent sur ce qui a de la valeur, une nouvelle organisation sociétale basée sur la coopération et la participation des acteurs – ne se fait pas en un claquement de doigts.

Elle se fait progressivement. Lentement d'abord, puis par à-coups, lors de phases d'accélération quand les conditions d'un « saut systémique » sont réunies. Puis cela ralentit à nouveau... C'est la courbe du changement où soudain, ce qui était initialement considéré comme une alternative à la marge prend une place centrale et devient la norme.

À l'échelle des territoires, comment agir de façon systémique ? Comment élargir la portée du regard ? Comment augmenter le périmètre des enjeux pris en charge ? Là encore, pas d'outils ni d'algorithmes miracles (même si s'outiller est important !), mais un enjeu d'implication et d'intégration : implication des acteurs, intégration de leurs regards et de leurs histoires, intégration des externalités observées, pilotage et portage intégré.



LES KATAS DE LA SYSTÉMIE ET DE L'IMPLICATION DES ACTEURS

- Prendre en compte plusieurs niveaux d'enjeux inter-reliés.
- Tisser des liens en élargissant le périmètre des acteurs impliqués et en intégrant leurs points de vue.
- Intégrer de nouveaux enjeux en s'intéressant aux effets produits.
- Impliquer à travers un processus transparent et prendre les parties prenantes au sérieux.
- Choisir les acteurs à impliquer.
- Choisir des sujets d'implication qui ne sont pas forcément les vôtres, en laissant la place aux récits alternatifs.
- S'appuyer sur la mise en récits.
- Proposer un portage et un pilotage partagé en impliquant les fonctions support.
- Inscrire l'action dans une logique multi-échelles sur le temps long.



Comment agir de façon intégrée ?

Agir de façon intégrée – systémique – revient à mettre des lunettes qui augmentent la portée du regard et scannent plusieurs niveaux d'enjeux imbriqués et inter-reliés. Cela revient à voir et à tisser des liens pertinents là où il n'y en a pas encore explicitement – ou du moins à rendre visibles des liens qui ne l'étaient pas auparavant. C'est voir le monde en écosystème, tel quel, dans toute sa complexité. Au delà de la coopération en trois dimensions (voir Principe 2), c'est la « quatrième dimension¹ » ou la « cinquième discipline² » de la systémie qui est évoquée ici.



Comment voir et tisser des liens ?

Si l'enjeu consiste à élargir le regard, difficile de le faire seul. **Par contre, le champ de vision s'élargit à mesure que le collectif d'acteurs impliqués s'agrandit et que divers points de vue peuvent s'exprimer, être entendus et compris.** Impliquer des acteurs qui voient les choses différemment et apportent d'autres points de vue, d'autres ressources, qui peuvent inciter et aider à élargir le périmètre d'intervention suppose de créer les conditions de leur engagement (voir Principe 1) et de garantir un cadre de coopération où chacun se sent reconnu et légitime pour intervenir (voir Principe 2). En un mot, cela requiert de l'implication !

Nous avons tendance à préférer les explications simples et mono-causales, parce que c'est plus rassurant, plus rapide et surtout, parce que c'est un réflexe ancré dans nos habitudes. La systémie est un effort, une posture à tenir : essayer de replacer en contexte les problématiques, prendre du recul, réarticuler différents niveaux d'analyses, plusieurs grilles de lectures, impliquer de nouveaux acteurs... Cela peut déstabiliser, voire même décourager ! Cette posture systémique ne vient pas non plus d'un seul coup. Mais *in fine*, cette attention portée aux interrelations et l'usage d'une grille d'analyse complexe permettent de porter des projets plus pertinents, plus transformateurs, plus puissants !

Une des manières de tisser des liens, c'est aussi de s'intéresser aux effets produits, de se projeter et de les anticiper, pour ceux qui en bénéficient comme pour ceux qui en pâtissent.

1. En référence à Pierre Radane et à l'association 4D Environnement qu'il a créée.
2. Peter Singe, *La Cinquième discipline*, Éditions Eyrolles, 2015.



Comment intégrer de nouveaux enjeux ?

Développer une approche systémique revient à regarder les chaînes d'impacts (à l'échelle géographique comme temporelle) et à prêter une attention particulière aux effets non anticipés du projet et de l'action, c'est-à-dire aux externalités. Intégrer ces externalités et les analyser est un excellent filon à suivre pour intégrer de nouveaux enjeux.

Cela permet là aussi d'élargir le périmètre des acteurs concernés : pour un projet, aller chercher ceux qui bénéficient des effets utiles mais pas nécessairement de manière directe, ou bien ceux qui en pâtissent et souffrent des conséquences non anticipées du projet. Bien souvent, les politiques publiques visent à corriger les effets des politiques publiques précédentes. Faire alors l'effort de regarder les effets négatifs non anticipés et les réintégrer dans le giron de la politique publique devient vertueux.

Mais pour ce faire, il est nécessaire d'avoir un cadre de travail qui laisse place aux retours d'expériences de personnes qui pâtissent ou bénéficient indirectement du projet, qu'on puisse en tirer les enseignements et les mettre au service de l'action. Plus encore, il est nécessaire que les acteurs concernés soient non seulement engagés, mais aussi impliqués. Et au-delà de leur retour d'expérience, créer les conditions de leur implication pour soutenir les effets positifs générés ou corriger les effets négatifs !



Comment impliquer les acteurs ?

Impliquer¹ les acteurs ne se fait pas à moitié. Cela repose sur une méthode². **Pour impliquer, soit on y va, soit on n'y va pas !** Il n'y a pas de demi-mesure, sauf à prendre le risque d'entamer la confiance et de saper les conditions d'engagement qui se gagnent chèrement et se développent lentement.

Le processus d'implication est un processus rigoureux et exigeant. Il s'organise à différents degrés, différents niveaux d'ouverture. L'important est de choisir en conscience où mettre le curseur et de l'énoncer de manière claire et transparente dès le départ :

- réunion d'information pour faire savoir où l'on va ;
- concertation pour recueillir des avis ;
- coproduction pour construire la visée collectivement ;
- co-décision pour arrêter un choix de façon collégiale.

Cela dépend du sujet et du degré de coopération que l'on souhaite atteindre, mais aussi des enjeux juridiques et techniques auxquels on s'expose en ouvrant le jeu.

1. Impliquer les acteurs est une des conditions, mais cela nécessite d'avoir un cadre de coopération établi : il n'y a pas d'implication s'il n'y a pas de cadre de coopération et donc de responsabilisation ! Voir l'*Évaluation de la stratégie de conduite de changement de Loos-en-Gohelle*, Quadrant Conseil, juin 2016.
2. Ici, l'idée est de rester synthétique : pour plus de précisions, voir le référentiel *L'implication des citoyens, Retour d'expérience de la commune de Loos-en-Gohelle* (2020) qui détaille de manière fine cette dimension d'implication.

On ne s'implique pas juste par plaisir mais parce que cela sert à quelque chose. Les motivations peuvent être multiples. Dans tous les cas, c'est consommateur de temps : il faut que les personnes qui se mobilisent s'y retrouvent et ne se sentent pas dupées.



Comment choisir les acteurs à impliquer ?

Evidemment, on pourrait facilement dire tout le monde et ce serait juste, puisqu'on a besoin de tout le monde pour faire système. Mais faire venir tout le monde, c'est impossible. **Mieux vaut procéder par cercles concentriques, de manière pragmatique :**

- entraîner des groupes sociaux déjà constitués ;
- s'appuyer sur les relations préétablies entre les personnes et les organisations, quitte à faciliter la formation de petits collectifs pour les premières actions ;
- cartographier les acteurs selon leur niveau d'engagement, d'intéressement, de coopération avec le sujet que l'on cherche à travailler¹ ;
- dans cette logique, ne pas oublier les opposants, ceux qui sont en désaccords afin de ne pas nourrir leur posture de blocage et bénéficier de leur point de vue alternatif, source d'élargissement du regard et d'intégration d'externalités potentielles ;
- sur la base des premières victoires, intégrer des collectifs plus larges pour des actions d'envergure de plus en plus complexes.

S'intéresser aux acteurs qui se trouvent à la marge du projet, aux frontières du sujet traité, qui se trouvent à priori en périphérie est une façon de soutenir une posture systémique.

Et vous ? Avez-vous le réflexe d'impliquer un large spectre d'acteurs, même ceux qui paraissent éloignés de prime abord ?

1. En utilisant des outils comme « Carto Party » par exemple, un kit développé par le CERDD pour identifier et révéler les ressources des acteurs du territoire.



Comment choisir les sujets sur lesquels impliquer ?

Tous les sujets sont bons à prendre dès lors qu'ils favorisent l'engagement des acteurs et prennent en charge les enjeux du territoire.

Dans tous les cas, il est bon de partir d'un document « grain à moudre » : un objet concret à partir duquel réfléchir. Partir d'une feuille blanche s'avère souvent compliqué, voire improductif : on peut vite perdre le sens ou s'enliser. Partir d'un point de vue déjà constitué et formalisé, quitte à le remettre en cause, permet d'embarquer les acteurs, ne serait-ce que pour réagir avant de pouvoir agir. Tout le monde n'a pas un point de vue constitué de prime abord. Proposer un projet, un scénario martyr, une pierre à casser ou à polir, facilite l'implication des acteurs.

Mais ce « grain à moudre », cette « pierre à tailler », ne doit pas nécessairement sortir de votre chapeau. **Faire l'effort de partir des sujets qui ne sont pas les vôtres et créer les conditions d'implication d'un écosystème d'acteurs pertinent pour les prendre en charge, tisser les liens, voilà de quoi élargir le spectre des enjeux traités.** C'est d'autant plus facile quand on est une collectivité, reconnue et légitime pour interpellier et impliquer différents acteurs sur un sujet d'intérêt général.

Dans cette logique, faire place aux récits alternatifs des acteurs (ceux, critiques de l'opposition ou ceux, formalisés dans une pétition d'usagers ou de clients mécontents) c'est un bon carburant pour élargir le champ d'action. On ne peut pas travailler ensemble, coopérer sur des projets qui font consensus si on n'a pas simultanément su reconnaître ce qui fait dissensus, celles et ceux qui portent un regard critique à certains endroits. C'est parce qu'ils se sentiront « reconnus » dans leur singularité, dans leur différence d'analyse ou d'action, qu'ils pourront prendre leur part dans l'approche plus globale. Ces récits qui contredisent le récit officiel – le vôtre ou celui qu'on entend habituellement – sont un remède à la propagande univoque, une assurance de ne pas s'endormir sur ses lauriers et un levier pour élargir l'horizon, intégrer des enjeux qu'on ne percevait peut-être pas encore.



Comment s'appuyer sur la mise en récits ?

L'approche par la mise en récits¹ est à la fois une manière d'impliquer les acteurs et l'occasion de replacer le projet dans une trajectoire plus longue. **Il faut distinguer « le récit » comme un livrable (et il peut y en avoir autant qu'on en imagine) et la « mise en récits » au pluriel, qui relève d'une méthode politique, d'une posture pour conduire les transitions.**

D'abord c'est un pas de côté de philosophie politique. L'approche narrative consiste à prendre conscience que nous sommes déterminés par les histoires que nous racontons ou qui se racontent sur nous, plus que nous ne les déterminons. Elles définissent la manière de se représenter le monde et donc d'agir dans le monde. **La mise en récits consiste, par cette prise de conscience à mieux orienter les histoires qui nous déterminent et donc à gagner en autonomie, à laisser s'exprimer des**

1. Voir *Repères sur la Mise en récits des projets de transitions*, publication du CERDD et de la Fabrique des transitions (2021).

histoires alternatives, à construire des histoires préférées et donc à installer des espaces et des temps pour cela¹.

Ensuite c'est une mise en trajectoire. La mise en récits consiste à adopter une approche vectorielle, autrement dit en trajectoire. Nous venons de quelque part et nous allons quelque part. Le passé offre des ressources pour construire le futur. Les anciennes et les futures générations ont quelque chose à raconter pour déterminer l'action et construire une vision. À ce titre, l'exemple du Mené (Côtes-d'Armor) est intéressant : considéré aujourd'hui comme un territoire riche d'histoire, il était pourtant parti de peu quand Paul Houée a démarré son action « pour un printemps du Mené ».

C'est également un enjeu de communication². Face aux récits dominants du bonheur par la croissance et la consommation, les territoires en transition doivent porter une autre voix et la faire entendre. L'approche narrative propose à des récits de s'exprimer et permet de choisir les récits – le récit – que nous voudrions vivre (à Loos-en-Gohelle par exemple, passer « du noir au vert »). En ce sens, il s'agit de proposer des portes d'embarquement dans ce récit à toute une série de cibles : les agents, les élus, les habitants dans leurs différentes catégories (les agriculteurs, les commerçants, les parents d'élèves, les futurs habitants...). Il y a bien une dimension marketing au cœur de l'approche narrative, comme il y a une dimension de communication politique, d'incarnation d'un récit qu'on voudrait voir partagé. **Cela renvoie aux métiers de la communication institutionnelle, politique, économique et à l'heure du trop plein d'informations et du manque de coopération, ces métiers sont à ré-interroger pour accompagner les transitions.**

Point de vigilance : un storytelling, quel qu'il soit, comporte un risque de propagande, de s'imposer comme un récit dominant, officiel, au risque d'être hors sol ou contredit par la réalité. C'est par exemple les appellations « depuis telle date » qu'on retrouve sur les boîtes de gâteaux alors que l'entreprise familiale a depuis longtemps été rachetée par des fonds spéculatifs, ou des campagnes de communication pour vanter l'attractivité d'une ville tandis que des besoins essentiels ne sont pas fournis à celles et ceux qui y habitent. **La mise en récits évite de considérer un récit comme unique et permet, tout en assumant un récit préféré collectivement, de reconnaître un droit d'expression aux récits alternatifs, contradictoires.** C'est dans cette contradiction que les résistances au récit dominant trouvent une place pour améliorer ce récit et réduire l'écart entre ce qu'il projette et ce que les agents, les élus, les habitants, les acteurs vivent réellement. Le récit préféré se renforce à mesure qu'il s'ouvre à des récits alternatifs qui le contredisent et l'enrichissent.

En ce sens, il ne peut y avoir de politique de mise en récits sans véritable politique d'implication et de participation des habitants, à commencer par celles et ceux qui râlent et expriment un récit contradictoire avec celui vanté par les autorités (par exemple sur l'éolien ou les services publics). Et à poursuivre avec celles et ceux qui enrichissent le récit et voudraient l'amplifier : les pionniers qui prennent des initiatives de transition, qui ont des projets, des idées, qui sont les points d'appuis pour dialoguer et améliorer l'action territoriale. En ce sens, des récits puissants de transition vont de pair avec des démarches grandissantes d'implication. Il s'avère donc indispensable de former les acteurs, les agents et les élus à l'implication des habitants.

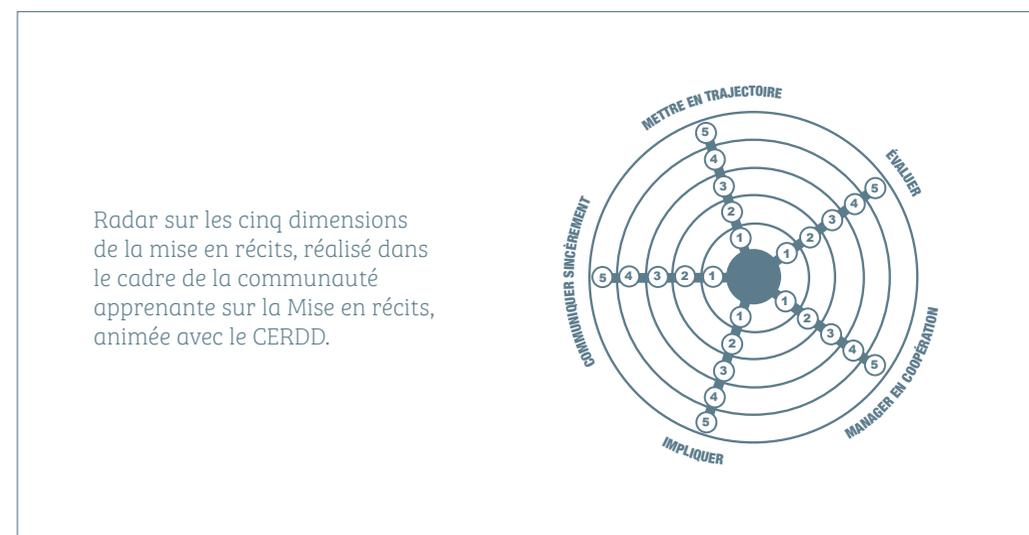
Qui dit « formation » ou « professionnalisation » dit aussi « management ». La mise en récits est aussi un levier de coopération dans les équipes politiques et techniques. Les différents échelons de la gouvernance ont-ils aujourd'hui un droit d'expression pour partager les récits qu'ils vivent (et vivent peut-être mal puisque dans tout travail, il y a souffrance, incompréhensions, occasions manquées et besoin de reconnaissance) ? Comment la subjectivité des acteurs est-elle prise en compte dans les processus décisionnels ? La mise en récits permet de mailler le sens de l'action et

d'intégrer l'ensemble des acteurs d'une organisation dans la production d'un sens partagé.

Enfin, la mise en récits permet d'évaluer ce qu'on produit, au sens où elle offre un espace pour revenir sur des histoires vécues, pour se dire comment on les a vécues et pour en dégager collectivement des perspectives : ce qu'on a voulu faire, ce qu'on a vraiment fait, ce qu'on voudrait faire à l'avenir en corrigeant ce qui doit l'être et en amplifiant ce qui peut l'être. Personne n'est parfait. **En mettant à nue les vulnérabilités, les erreurs et les échecs dans un espace collectif qui sécurise leur expression, on se rend compte qu'on est tous égaux et on trouve des modalités pour mieux coopérer, gagner en confiance et en capacité d'agir. De plus, tout ce qui compte ne se compte pas nécessairement, mais se raconte !**

La mise en récits est donc une approche qui renouvelle le développement territorial, lui donne de la profondeur de champs et nourrit une capacité collective à agir et à entreprendre, à innover. Elle est au cœur du projet de territoire, en-deçà et au-delà du livrable qui le formalise .

Enfin l'approche narrative n'est pas automatique. Elle a besoin d'être entretenue, portée. Surtout, elle doit être incarnée et cette dimension revient en premier lieu aux dirigeants d'entreprises, aux leaders politiques, techniques et territoriaux qui insufflent, arbitrent et soutiennent ce jeu d'acteur collectif, notamment dans le portage et le pilotage des projets. S'ils sont en contradiction avec le récit qu'ils incarnent, ce dernier tombe à l'eau.



1. Michael White, *Cartes des Pratiques Narratives*, éditions Satas, 2009.
2. Au sens d'une communication réelle, sincère, fidèle au réel.



Comment piloter et porter le projet de manière systémique ?

Piloter et porter le projet de manière systémique implique que l'organisation supporte et assume, dans son fonctionnement, l'ambition systémique¹. Si son fonctionnement n'est pas repensé à l'aune de ces enjeux, elle ne les prendra en compte que de manière ponctuelle, à minima, ou sans que cela transforme l'organisation en profondeur (gouvernance, modes opératoires, organisation du travail...).

Au sein d'une organisation, l'articulation entre la visée stratégique et la faisabilité opérationnelle, entre le politique et le technique, est une composante clé pour se développer.

Au sein d'une collectivité par exemple, l'action en binôme élus-techniciens est fondamentale. Dans le cadre des projets de transition, la répartition entre ce qui relève du politique et ce qui relève du technique est interrogée. Puisque la place des usagers et des usages est centrale dans les processus de transformation du territoire, les conditions techniques d'implication des usagers relèvent d'une nouvelle dimension politique que les élus doivent tenter de prendre en charge. Le travail des techniciens ne consiste plus à se cantonner à la dimension technique de leur travail mais doit en outre parvenir à expliciter cette dimension politique – les conséquences politiques de tel ou tel scénario. Impliquer les acteurs vient bousculer les repères professionnels et nécessite de revenir régulièrement sur le sens, la dimension stratégique et la portée opérationnelle des scénarios poursuivis.

Pour bien fonctionner, elle demande une compréhension et une acceptation mutuelle des rôles complémentaires de l'un et de l'autre, dépassant les liens d'autorité et de hiérarchie classiques (on dépasse ici la coordination)².

En fonction du degré d'implication des acteurs, le pilotage change ainsi de nature :

- le pilotage technique délégué à un ou plusieurs techniciens doit être soutenu par un engagement politique plus fort, une attention portée aux conditions matérielles et réelles d'exercice du travail ;
- ce pilotage technico-politique a vocation à s'élargir ensuite au pilotage institutionnel dès lors qu'il implique toutes les missions de la collectivité ;
- enfin, le pilotage coopératif associe la société civile aux instances de la collectivité ou les collectivités aux instances de l'entreprise³.

Dans cette extension du périmètre des organes de pilotage, le rôle des fonctions support (ressources humaines, services juridique, service financier...) est essentiel. En décalage avec les modes de gestion de projets classiques (cibles et livrables définis à l'avance, moyens déterminés en fonction et pilotage par la seule ressource financière), un pilotage stratégique tenu par le sens comprend une dimension plus politique, que les pôles juridiques, ressources humaines et budgets doivent intégrer.

En gardant le cap et en se fixant des échéances, il s'agit d'établir des rendez-vous collectifs d'ajustement chemin faisant, de savoir saisir les opportunités, de sortir parfois du cadre préétabli et d'assumer les conséquences, de piloter par les ressources immatérielles⁴ : la confiance, les compétences collectives, la coopération.

1. Comme l'expérimentent la commune de Malaunay ou le Conseil Départemental du Puy-de-Dôme.

2. Voir la publication *Les 4 Fantastiques des territoires en transition*, Fabrique des transitions, 2022.

3. Voir Vincent Chassagne, Claude Grivel et Catherine Lapierre, *Transition et conduite du changement*, l'UNADEL, 2019.

4. Sur la valeur et l'immatériel, voir les travaux de l'IE-EFC.

Et vous ? Comment pilotez-vous les projets de manière systémique ?

Porter des projets de manière systémique n'est pas le déploiement d'un plan linéaire sans accroc – bien qu'il comprenne une dimension de planification stratégique. Cela revient plutôt à tirer la ficelle sans la rompre. Il s'agit de gérer la tension entre l'ambition, la vision (« l'étoile ») et la réalité (les « cailloux blancs » sur le chemin), en prêtant attention aux signaux faibles (par exemple le niveau d'engagement des acteurs, les signes de surmenage qui peuvent mener à l'épuisement professionnel, les nouveaux chantiers qui s'ouvrent...) et aux événements qui créent l'opportunité du portage.

Ensuite, la nature du portage évoluera progressivement avec la nature de l'action à mener :

- portage d'opportunité à l'occasion du travail sur un document d'urbanisme et d'aménagement du territoire par exemple ;
- portage programmatique lorsque la transition s'inscrit dans un programme d'actions formalisé du territoire ;
- portage par le projet lorsque la transition s'affiche comme le projet du territoire (au sens d'un projet de mandat) ;
- enfin portage d'alliance lorsque ce projet est porté au-delà des représentants de la collectivité ou de l'entreprise, avec les autres acteurs du territoire (associations, habitants, entreprises, collectivités...)¹.

Construire des relations partenariales avec les acteurs impliqués passe également par des formes de conventions et de formalisations, qui sortent de la logique contractuelle classique. Au-delà du contrat « donneur d'ordre - prestataire », il faut mettre en place des conventions de coopération² qui peuvent définir des modalités d'échange en réciprocité – financières ou non – en termes d'engagement, de responsabilité, de temps, par exemple traduites en monnaie locale ou en dons.

Cela pose aussi la question de la gouvernance et, dans cette gouvernance, de l'inscription de multiples échelles dans lesquelles le projet peut potentiellement se développer.

1. Op. cit. Vincent Chassagne.

2. Les « Partenariats Publics - Privés - Population - Pour la Planète » (PPPPP), comme ceux portés à Lil'Ô par l'association Halage.



Comment inscrire l'action à de multiples échelles et sur le temps long ?

Penser et agir de manière systémique nécessite d'inscrire son action et son projet dans une logique multi-échelles. Par exemple, penser son plan alimentaire à la fois aux échelles communale, inter-communale et du bassin de vie permet de mobiliser toutes les ressources utiles à sa réussite. Cette logique de « subsidiarité active¹ » est nécessaire pour passer d'un partage strict des compétences à la pleine mobilisation de compétences partagées dans une logique de coopération multi-niveaux.

Enfin, la mobilisation d'une expertise externe permet de nourrir le projet de transition et d'aider à en évaluer la portée. Cela suppose par exemple des interventions en facilitation ou des formations pour mieux appréhender la dimension systémique, la constitution d'un conseil scientifique en capacité d'interpeller fortement le politique, ou la mobilisation de chercheurs dans une recherche-action pour explorer de nouvelles opportunités, etc.

Penser l'évaluation des projets dans une multiplicité d'échelle et en intégrant les multiples parties prenantes est aussi une façon d'en révéler la valeur, parfois insoupçonnée.

1. Notion introduite par Pierre Calame en 1993 lors du séminaire européen de Copenhague sur l'exclusion sociale, également évoquée dans *La Démocratie en miettes* (éditions Charles Léopold Mayer, 2003) et reprise dans le « Livre blanc du comité des régions sur la gouvernance à multi-niveaux », *Journal officiel de l'Union européenne*, 80^e session plénière, 17 et 18 juin 2009.



Round 3. Bravo, vous voilà ceinture verte ! Vous êtes maintenant en capacité de tenir cette dimension systémique dans le temps et d'élargir votre projet à de nombreux acteurs. Vous êtes prêts pour faire système et changer d'échelle ! Mais toujours en mouvement est l'avenir : les effets sont souvent difficiles à voir. Il faut désormais vous pencher sur la valeur créée et sa redistribution !

ÉVALUER LA VALEUR CRÉÉE, S'INTÉRESSER AUX EFFETS DE L'ACTION SUR LE TEMPS LONG.



CONSTAT

Les démarches systémiques produisent des effets multiples, qui dépassent la simple évaluation quantitative : des effets de mise en mouvement, des effets boule-de-neige, de capacitation, etc. Pour les révéler, les identifier chemin-faisant, l'évaluation est un levier !

Pourtant on entend souvent que l'évaluation serait fastidieuse, ne servirait qu'à satisfaire les financeurs. On a toujours une bonne excuse pour ne pas faire d'évaluation. On n'a pas le temps. Lever le nez du guidon, capitaliser l'expérience nécessite de prendre le temps. On est soumis à une logique d'évaluation comptable. On est soumis à une logique d'évaluation contrôle. On n'est pas soi-même évaluateur... Autant de raisons de ne pas en faire. Et pourtant, il s'agit là encore de dépasser la contradiction entre urgence et temps long. Prendre le temps d'évaluer, c'est toujours à terme, gagner du temps et gagner en pertinence.



LES KATAS DE L'ÉVALUATION

- Repenser l'évaluation : sortir de l'évaluation-contrôle pour une évaluation-soutien.
- Évaluer à travers un processus en plusieurs étapes : définir, apprécier, délibérer.
- Définir ce qui compte vraiment : considérer la valeur ajoutée au-delà de la valeur monétaire, en racontant ce qui ne se compte pas toujours.
- Adopter une posture évaluative en transformant les espaces existants et en célébrant !



Comment (re)penser l'évaluation ?

L'évaluation, c'est la « démarche qualité » des politiques publiques ! Elle permet d'ajuster – de qualifier – ce qui est mis en œuvre. Et c'est aussi une façon de rendre visible l'invisible, ce qui est l'un des enjeux de la durabilité : elle s'appuie souvent sur des dimensions plus immatérielles¹.

Une manière de bien définir l'évaluation des projets de transitions, c'est d'abord de dire ce qu'elle n'est pas : le contrôle (vu comme une sanction : c'est plutôt le rôle des inspections par exemple), le contrôle de gestion (vérifier que l'usage des ressources est optimal ou conforme aux processus standards, comme pour un audit de qualité par exemple), le suivi de pilotage (vérifier tout du long que l'engagement est conforme à la feuille de route). L'idée de l'évaluation « gestion-contrôle » reste en effet ancrée dans nos imaginaires et dans les entreprises depuis l'ère industrielle, car elle est pratiquée tout au long de notre vie depuis l'école primaire ou l'université, dans une logique d'évaluation individuelle et quantitative.

Or ce qui compte dans des projets de transition – complexes et incertains par définition – ce n'est pas tant de s'intéresser à l'objectif fixé et de voir si oui ou non il a été atteint, mais bien de s'intéresser à ce qui s'est passé entre ces deux temps. C'est une manière pour le collectif de prendre le temps de regarder ce qu'il fait et surtout comment il l'a fait.

Dans les projets de transitions, une analyse linéaire et limitée dans le temps ne suffit pas à rendre visible tout ce qui s'est tramé. Les démarches de transition s'évaluent dans la durée, parce que leurs effets touchent à tout un ensemble d'enjeux complexes (écologiques, démocratiques, sociétaux, organisationnels, économiques, etc.). **Cela suppose de sortir de la logique du livrable à court terme, mais aussi d'aller au-delà de la seule recherche des effets anticipés.** Prendre en compte les retombées non identifiées au départ, les effets produits par une dynamique collective et territoriale sans qu'ils aient été programmés ni affichés comme objectifs, s'avère tout aussi stratégique sinon plus dans une perspective de conduite du changement systémique.



Comment mettre en place un processus d'évaluation ?

Il ne suffit pas de lancer une invitation à venir évaluer un projet ou une action pour que les acteurs participent. Il faut aller les chercher et partir des effets qu'ils éprouvent, positifs ou négatifs. Ou bien les accueillir quand ils viennent pour dénoncer, ou plus rare, célébrer ces effets.

Par exemple, l'évaluation de l'impact social d'une initiative territoriale doit répondre à un ensemble de pré-requis : la démarche d'évaluation doit être perçue comme accessible et utile ; inscrire l'initiative dans un écosystème territorial ; associer les parties prenantes bénéficiaires et contributrices au moment opportun ; être inhérente et partie intégrante de la stratégie et du pilotage de l'entité dès

¹ Pour en savoir plus sur l'évaluation, voir le jeu *Evalophobia*, co-conçu par Strategic Design Scenarios et Quadrant Conseil pour le Ministère de la Transition écologique : la mission est d'identifier les raisons que l'on a de ne pas faire de l'évaluation, de comprendre pourquoi c'est parfois si compliqué de se lancer dans une démarche d'évaluation dans une administration publique et de s'interroger sur les leviers à actionner pour permettre la mise en place de ce type de démarche.

sa création ; prendre en compte l'ensemble des effets positifs et négatifs induits par les actions de l'entité ; s'inscrire dans le temps ; et potentiellement renforcer le pouvoir de négociation et faciliter la mise en œuvre d'actions créatrices de valeur¹.

L'évaluation passe en réalité par plusieurs étapes :

- **définir ce qui compte** (voir Principe 3) ;
- **apprécier, mesurer, révéler** (la preuve ou le système de preuves) ;
- **construire un point de vue partagé** via la délibération collective, qui objective en faisant appel à des subjectivités partagées : la posture évaluative permet de vérifier le sens, de remettre en perspective et en récits ce que les porteurs de projets essaient de faire, la valeur qu'ils contribuent à créer.



Comment évaluer la valeur ? Qu'est-ce qui compte vraiment ?

Le premier enjeu est de sortir d'une conception purement monétaire de la valeur et purement comptable de l'évaluation. Pour faire émerger ce qui a de la valeur (par exemple, avoir réussi à embarquer tout un collectif d'acteurs qui, par effet « boule de neige », contribue à amplifier votre projet), il faut s'appuyer sur d'autres manières de raconter : « tout ce qui compte ne se compte pas toujours mais se raconte (voir la « mise en récits ») ! C'est toute l'intention de la mise en récits² qui permet d'écouter la façon dont chacun a vécu une histoire : ce qu'il en tire, les décalages qui ont eu lieu, etc.

Au-delà de l'évaluation de l'impact social et environnemental d'une personne morale, on s'efforcera donc d'apprécier la production de valeur ajoutée pour la société dans son ensemble. Cela consiste à considérer la richesse matérielle et immatérielle créée sur un territoire d'un point de vue systémique, au-delà des simples effets mesurables par des indicateurs. Les dispositifs d'évaluation de la stratégie d'accompagnement du changement s'intéresseront ainsi aux niveaux d'engagement, aux efforts réels fournis (au-delà des résultats obtenus), aux nouveaux usages mis en place, à la qualité de la coopération, à la mise en mouvement d'acteurs... **L'enjeu est ici d'évaluer le geste et pas l'objet : on ne se regarde pas pédaler en pédalant !**

Cela renvoie à l'évaluation de la coopération par exemple, un enjeu crucial pour les dynamiques collectives de territoire. Or le manque de moyens humains dédiés à cette fonction, dans les collectivités notamment, est patent. Les financements manquent. Évaluer la valeur créée par la coopération, c'est aussi une façon de plaider pour la mise en place de dispositifs de financement pérennes et structurants. Mais avant les dispositifs structurels, ce qui prévaut c'est bien la posture d'évaluation.

¹ Voir l'étude *Vers une nouvelle approche de l'impact social*, pilotée par le Labo de l'ESS et menée en partenariat avec l'Avise et la Fonda.
² En se fondant par exemple sur les récits, tels les TAIDX (Territoire d'Apprentissage et d'Innovation démocratique XXL).

Et vous ? Comment évaluez-vous la valeur ajoutée de votre projet pour l'ensemble de la société, au-delà des indicateurs chiffrés ?

qués), mais dont les contributions échappent encore pour beaucoup aux indicateurs classiques de richesse.

C'est un équipement intellectuel et opérationnel pour asseoir une économie qui renforce les capacités de s'engager dans la durée, pour soutenir les dispositifs et les espaces de coopération démocratique, pour prendre en charge les enjeux systémiques auxquels nous sommes confrontés et pour révéler une forme de richesse immatérielle qui donne tout son sens à l'action !



Comment adopter une posture évaluative ?

Plutôt que d'inventer de nouveaux outils, l'idée est de revisiter les espaces de travail existant, sous l'angle évaluatif : toute occasion de se réunir est une occasion d'évaluer ! Elle peut même être un temps de célébration ! Par exemple, en quoi les vœux du maire sont-ils un prétexte évaluatif ? La célébration des réussites et des échecs (droit à l'erreur !) est aussi une forme d'évaluation : elle permet d'associer les parties prenantes et de pointer ce qui reste à améliorer.

Plus prosaïquement, c'est une manière de transformer les réunions, de leurs donner une orientation particulière d'évaluation au long court, en introduisant par exemple la rencontre par un rappel des épisodes précédents, afin de se remettre en trajectoire et d'intégrer les nouveaux entrants (voir Principe 3).

C'est avant tout une posture, une manière d'adopter ces réflexes évaluatifs sur le temps long : au fur et à mesure de la pratique de l'évaluation, les questions qu'elles soulèvent sont intégrées à toutes les étapes du projet. Quel rôle ai-je joué à ce moment-là ? Quels sont les points de tension que le projet soulève et que l'on met sous le tapis ? Qu'est-ce qui fonctionne – ou dysfonctionne – et comment pourrais-je l'améliorer ?

C'est une posture individuelle, mais aussi collective : en tant qu'agent par exemple, peut-être n'ai-je pas lu la dynamique de la même manière que l'élu ? On pourrait par exemple tirer le fil et se demander comment penser une posture collective des 4 Fantastiques de la transition (élus, agents des collectivités, agents de l'État territorial et acteurs socio-économiques) ? Enfin, c'est aussi une manière de prendre le réflexe de documenter, de capitaliser pour pouvoir transmettre l'expérience et revenir, quand on évalue, aux sources d'une démarche.

Finalement, développer une posture évaluative relève d'une forme d'engagement, qu'il faut savoir entretenir sur le temps long (voir Principe 1), **en intégrant les points de vue contradictoires** (voir Principes 2) **de tous les acteurs concernés** (voir Principe 3).

Plus globalement, se poser la question de la valeur créée et co-produite, c'est une façon de s'intéresser aux dimensions de la valeur dans une approche économique renouvelée. Et de fait, c'est installer une autre façon de penser et de structurer l'économie du développement territorial, en impliquant et en reconnaissant (y compris de façon monétaire) toutes celles et tous ceux qui y contribuent (l'écosystème d'acteurs humains et non humains directement ou indirectement impli-



Round 4. Et c'est reparti ! Bravo, vous êtes désormais ceinture noire ! Et vous avez aussi compris que ce dernier principe vous invitait *in fine* à repenser tous les autres sous l'angle de l'évaluation. Une fois la boucle bouclée, il faudra encore recommencer... Mais avec un œil et des techniques aguerries ! Le voyage ne fait que commencer !

Conclusion

Vous l'aurez compris, ces principes sont comme des katas, des réflexes à adopter qui, dans chacun de vos gestes, s'expriment et s'incarnent : c'est le Tao de la transition, l'art de conduire une transition systémique !

D'abord, en arrivant à créer les conditions d'engagement des acteurs dans la durée, en s'appuyant sur les imaginaires et les représentations. Savoir reconnaître l'engagement, partir d'un projet concret, de là où sont déjà les gens, est crucial, même si parfois, ce sont des formes d'engagement qui se manifestent sous forme d'opposition ou de résistances au changement.

Ensuite, créer et tenir les modalités de coopération en prenant en charge les contraintes des acteurs, en mettant les différends et les conflits éventuels au travail, en tenant compte des différentes dimensions de la coopération (horizontale, certes mais aussi verticale et transversale). C'est une manière de sortir des silos, en s'appuyant notamment sur la réflexivité au sein d'espaces entre pairs et, en intégrant la coopération dans le pilotage des projets. Car coopérer c'est bien un investissement stratégique !

Puis, en développant une approche systémique, en tirant le fil, en ayant une approche intégrée d'enjeux pouvant apparaître à priori contradictoires voire antagonistes, en étendant progressivement le périmètre des acteurs et des parties prenantes, en ayant une approche en termes de compétences partagées et non de partage cloisonné des compétences. Et toujours en partant de là où les gens sont et de là où ils en sont !

Enfin, en évaluant les effets de l'action (utiles, bénéfiques ou négatifs, pensés ou impensés) sur le temps long et en considérant l'évaluation comme un moyen de soutenir les projets plutôt que de les contrôler. Développer une évaluation *in itinere*, sortir de la logique du livrable à court terme, lever le nez du guidon et s'intéresser à la valeur ajoutée pour la société et le territoire dans leur ensemble... Voilà quelques modalités pour évaluer ce qui compte vraiment ! Sans oublier de célébrer – car même si c'est parfois difficile, c'est beau et réjouissant !

Autant de principes qui outillent concrètement les projets de transitions... À enrichir avec vous, en partant de vos pratiques ? Entrez dans l'alliance et voyez comme on danse !

ANNEXES

Évaluation de la stratégie de conduite de changement de Loos-en-Gohelle, Quadrant Conseil, juin 2016.

L'ADEME, à travers un protocole de partenariat signé le 7 octobre 2014, a identifié la ville de Loos-en-Gohelle comme étant un « démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable ». Cette démarche passe en premier lieu par une évaluation visant à caractériser cette stratégie de conduite du changement (SCC), en vérifier l'efficacité et tester sa reproductibilité. Loos-en-Gohelle construit son action autour de quatre axes principaux. D'abord, le récit ou la volonté de « donner du sens » à l'action. Il y a un lien incarné (événements culturels, écrits, discours) entre la réhabilitation du passé, l'action présente et la vision de l'avenir. Ensuite l'implication habitante, c'est-à-dire le partage du pouvoir avec les acteurs, la responsabilisation. Puis l'expérimentation et l'acceptation du risque. Et enfin, une démarche systémique d'agencement des acteurs.

La méthode loossoise de conduite du changement est de nature transversale et invite à une analyse systémique à l'aune d'une « façon de faire loossoise » et des résultats et effets qui y sont attachés. C'est le « fil rouge » du rapport d'évaluation.

Villes paires et territoires pilotes de la Transition, Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération, mars 2019.

L'atelier « Villes paires et territoires pilotes de la transition » répondait à une double ambition. D'une part, progresser dans la modélisation du processus de transition propre à chaque territoire participant à l'atelier de façon à stabiliser et à pérenniser l'engagement, ainsi qu'à favoriser un changement d'échelle. D'autre part, produire un référentiel partagé dans la perspective de faciliter le transfert d'expérience à d'autres territoires – le référentiel étant constitué de concepts opérationnels adossés à des méthodologies d'actions. Cette double ambition s'est traduite par la mise en place d'échanges sur les expériences de transition de chacune des collectivités participantes, à partir du point de vue complémentaire des élus, des cadres de l'administration et des opérateurs économiques, afin d'identifier les politiques et les méthodologies d'action pertinentes au regard de la transition, ainsi que les raisons qui fondent leur pertinence. Le référentiel ressort quatre séries de questions autour desquelles ces acteurs sont systématiquement convoqués : l'engagement des acteurs du territoire comme ressource ; l'action de façon intégrée et l'attention portée à ses effets systémiques ; le travail en coopération ; l'évaluation de la valeur créée et l'interrogation du rapport entre les moyens mobilisés et la valeur créée pour faire émerger de nouveaux modèles économiques.

Accompagnement de territoires en transition pour capitaliser sur les pratiques de conduite du changement dans les politiques publiques, Quadrant Conseil, 2019.

Cette étude apporte une contribution significative pour faire tourner l'un des deux moteurs du développement territorial : celui de la « gouvernance » et de la mise en mouvement des acteurs. Elle donne des éclairages sur comment donner envie de se mettre en mouvement sur son territoire, en proposant une nouvelle façon de produire de la politique publique.

Ce rapport donne à voir de nombreux enseignements, certains connus mais finalement peu appliqués (l'approche systémique des projets, l'implication des habitants...) et d'autres novateurs (la mise en récit(s), le management de la collectivité...) qui doivent être appréhendés comme des axes structurants qu'une transition réussie rend indispensables.

Ces enseignements constituent un socle significatif – plus robuste – sur lequel des équipes de déci-

deurs locaux peuvent aujourd'hui ouvrir – ou poursuivre – leur transition écologique avec la population de leurs territoires. Pour autant, ce travail ne constitue qu'une étape puisqu'il a fait émerger de nouveaux questionnements qui devront être explorés, mais aussi des attentes en termes d'outils pour mettre en œuvre ces enseignements.

Les écoutes territoriales, « Transition et conduite du changement », mai 2019, UNADEL.

La méthode des « écoutes territoriales », développée par l'UNADEL et Territoires Conseils, apporte un éclairage sur les mouvements à l'œuvre dans les territoires en transition depuis 2014. Ces écoutes se construisent autour de temps de rencontre et d'entretiens avec les protagonistes de ces dynamiques (élus, techniciens, associations, entrepreneurs, citoyens). Elles ont donné lieu à l'écriture d'une fiche de synthèse, puis à un atelier réflexif (« restitution miroir ») au sein des territoires sur les modes de faire et la conduite du changement. Les écoutes visent moins à comptabiliser des résultats qu'à appréhender et partager avec les interlocuteurs des territoires concernés les différents aspects de la gouvernance territoriale de la transition : son portage, son pilotage, son déploiement en direction des acteurs économiques et sociaux ou son appropriation par les habitants.

Le rapport « Transition et conduite du changement » retrace les enseignements que l'UNADEL a tirés de sa collaboration à l'étude ADEME de 2018-2019, en partenariat avec Quadrant conseil et JFC3D. L'UNADEL y analyse les ressorts d'une transition énergétique de territoires à partir des exemples de la ville de Malaunay (Normandie), des Communautés de Communes du Val d'Ille-Aubigné (Bretagne) et des Crêtes Préardennaises (Grand Est), ainsi que de l'Établissement Public Territorial de Plaine Commune (Île-de-France), en s'appuyant sur les vingt ans d'expérience de la commune de Loos-en-Gohelle. Ce rapport complète utilement les rapports de synthèse des écoutes de territoires en transition réalisées par l'UNADEL.

ESS et création de valeur, une approche prospective de la mesure d'impact social, l'Avisé, La Fonda et Le Labo de l'ESS, 2019.

En 2016, l'Avisé, la Fonda et le Labo de l'ESS ont pris l'initiative d'une étude approfondie sur le sujet de la mesure d'impact social, réunissant organisations de l'économie sociale et solidaire, experts, acteurs de l'évaluation, porteurs de projets et financeurs dans le cadre d'ateliers favorisant l'intelligence collective. Conduite entre 2017 et 2019, cette étude a pour objectif de proposer une vision renouvelée des démarches d'évaluation d'impact et de préparer le terrain à l'expérimentation de ces nouvelles approches. Cette synthèse revient sur les réflexions et les grandes propositions stratégiques faites aux organisations et aux porteurs de projet d'utilité sociale à travers les trois phases de l'étude. Elle permet de mettre en regard l'ensemble des constats établis afin de considérer l'évaluation d'impact social comme un outil d'amélioration continue des projets d'utilité sociale.

Dynamiques collectives de transition dans les territoires, Labo de l'ESS, 2020.

De nombreuses dynamiques collectives de transitions se déploient dans les territoires depuis quelques années. Elles naissent d'impulsions citoyennes, d'entrepreneurs visionnaires, de réseaux associatifs, de rencontres entre dirigeants d'entreprises, de politiques locales et nationales de développement économique, de soutien à l'innovation, d'animation culturelle, etc. Depuis son lancement, le Labo de l'ESS a fortement ancré ses travaux au plus près de ces initiatives et a poursuivi sa réflexion à travers une étude-action transversale, initiée en 2018, pour analyser le fonctionnement de ces dynamiques collectives. Le projet a pour ambition de faire dialoguer cette grande diversité d'initiatives (pôles territoriaux de coopération économique, clusters d'entreprises, pôles de compétitivité, expérimentations « territoires zéro chômeur », tiers lieux, projets alimentaires territoriaux, territoires à énergie positive...) de manière à capitaliser la richesse de leurs expériences pour comprendre les leviers indispensables à leur développement et favoriser leur essaimage. Le rapport « Dynamiques collectives de transitions dans les territoires » présente dix-sept expériences identi-

fiées et étudiées à travers des visites de terrain, ainsi qu'une synthèse des enseignements mis en lumière par l'analyse transversale.

La transition énergétique territoriale, créatrice de valeur(s) et moteur de développement, le CLER, 2020.

Fruit de l'aboutissement de deux ans de travail et de dix ans de relations avec les territoires en transition, cette synthèse s'appuie sur des exemples concrets : les territoires du réseau TEPOS, pionniers de la transition. Principal enseignement : l'appropriation des enjeux énergétiques est l'un des leviers de nouvelle création de valeur dans les territoires, d'attractivité et de dynamisme des ruralités. En l'absence de politique locale de l'énergie, chaque euro dépensé dans l'énergie quitte le territoire, appauvrissant non seulement les ménages, mais aussi tout le tissu économique local privé.

L'approche par les « modes de vie » portée par le Collège des transitions sociétales.

Le Collège des transitions sociétales en Pays de la Loire est un espace tiers et un « commun territorial » impliquant des acteurs issus des milieux institutionnels, socio-économiques, associatifs et plus largement de la société civile. Il contribue à (ré)interroger les modèles de nos sociétés et de nos organisations, à chercher les contours de nouveaux modèles, à les expérimenter et à les implémenter avec les acteurs locaux sur leur territoire. L'action-recherche partenariale initiée en 2015 a notamment pour objectif d'élaborer un dispositif territorialisé et opérationnel en vue de mettre en œuvre des préconisations citoyennes partagées, en réponse aux enjeux énergie-climat. Depuis son origine, le programme « Transition énergétique et sociétale » postule qu'il est nécessaire de faire évoluer nos modes de vie pour réellement engager les transitions. Deux axes principaux d'innovation guident les échanges et les expérimentations : d'une part la recherche des conditions d'une plus grande coopération entre acteurs publics et porteurs de projets de transitions issus de la société civile et d'autre part, la recherche d'une mise en transversalité des politiques publiques dans le cadre de projets de territoire mettant les transitions au centre. Ces travaux ont permis d'élaborer une grille d'analyse pour orienter les politiques et les projets vers une évolution des modes de vie.

Une publication de la Fabrique des transitions, financée par la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, le Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, l'ADEME et la Fondation Crédit Coopératif.



Direction de la publication : Julian Perdrigeat.

Coordination : Anne-Louise Nègre.

Rédaction : Julian Perdrigeat, avec l'appui d'Anne-Louise Nègre. Cette publication est une première tentative de formalisation de référentiels convergents, à la confluence et à l'émergence de la Fabrique des transitions, dans le but de structurer une doctrine partagée par l'ensemble des alliés. Cette publication associe et reconnaît de ce fait le travail et l'apport des autrices et auteurs des différentes ressources sur lesquels il s'appuie. Qu'ils en soient remerciés !

Relecture : Anne Auclair, Emmanuel Bertin, Jean-François Caron, Noël Lenancker, Irwina Marchal, Claire Roumet.

Conception graphique : Irwina Marchal.

Illustrations : 4 Fantastiques par sketchok.com et Maître Yoda par clipart.com, d'après des idées originales de Jack Kirby (pour Marvel Entertainment, Inc.) et George Lucas (pour Lucasfilm) © The Walt Disney Company ; pictogrammes géométriques par Aiden Regalado.

Impression et licence : achevé d'imprimer en France en juillet 2022 par Escourbiac, sur du papier recyclé.



La Fabrique des transitions est une alliance de plus de 350 territoires et organisations engagés dans la transition, née de la mutualisation d'expériences pilotes, qui travaille au développement d'une ingénierie de la conduite de changement systémique. Elle est portée par l'Association de promotion de la Fabrique des transitions (APFDT) qui, aux côtés des alliés, propose des dispositifs d'animation de l'alliance et d'accompagnement de territoires.

Rejoignez-nous en signant la Charte sur www.fabriquedestransitions.net.
contact@fabriquedestransitions.net La Fabrique des transitions

