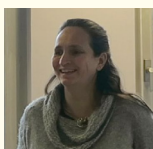


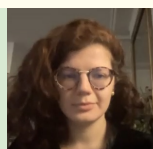


Penser la complexité, ce n'est pas forcément compliqué !

L'urgence écologique met en lumière la complexité du monde, c'est-à-dire les multiples réalités qui le constituent et leurs interactions. Pour prendre en compte cette complexité, les individus et les organisations doivent apprendre à relier et à se relier, notamment en pensant « système » et coopération. Pour se faire, il s'agit d'avancer pas à pas en « tirant le fil », en restant ouvert à ce qui se présentera.



Elsa DELCOMBEL
Directrice adjointe du Département
« Transitions Territoriales »
au Cerema Centre-Est.



Anne-Louise NÈGRE
Responsable du Pôle ressources
à l'Association de Promotion
de la Fabrique des transitions.

Elsa Delcombel : pour ouvrir ce forum, nous allons traiter de la complexité. Nous avons décidé de le faire sous forme de tableau pointilliste, plutôt que de cours ou de conférence. Anne-Louise présentera des concepts que j'illustrerai avec du vécu. Rien d'académique ni d'exhaustif, donc ; nous souhaitons juste ouvrir des perspectives en ce début de journée.

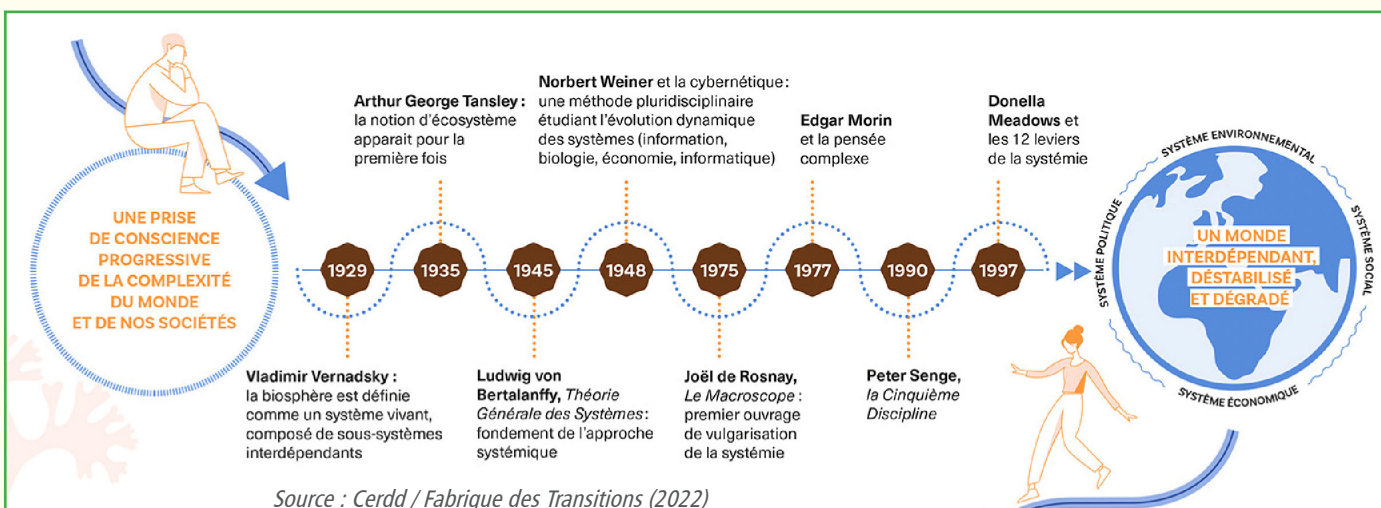
Le monde est complexe, la crise écologique nous en fait prendre conscience aujourd'hui

Anne-Louise Nègre : la complexité est sur toutes les bouches : dès qu'il est question de dynamiques de transition, nous appelons tous de nos vœux l'approche systémique et complexe pour tenter de concilier transitions sociale et écologique. La crise écologique nous fait prendre conscience des multiples interdépendances en jeu. Tout semble lié à tout, à tel point que nous ne savons plus par où commencer. Il en résulte un paradoxe : **plus les choses urgent, plus nous devons prendre en compte la complexité et plus nous ressentons le manque**

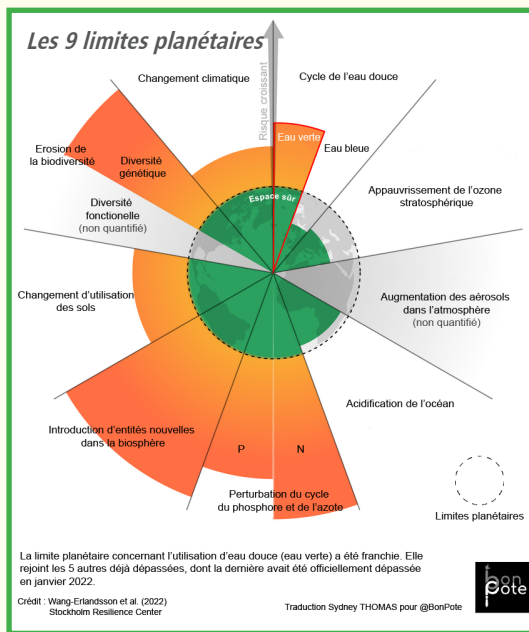
de boussole, de repères, de « poignées » pour saisir les enjeux. C'est un vrai paradoxe qui touche les porteurs de projets. Comme l'explique le Médialab de Sciences Po, « pour se repérer dans l'incertitude, il faut savoir se perdre dans la complexité ».

La prise de conscience de la complexité du monde et de nos sociétés a commencé dès le début du XX^e siècle (cf. frise en bas de page). La notion de « système » est apparue dès les années 1930, quand on a pris conscience que **notre monde est un système vivant composé de sous-systèmes interdépendants**, ce qui fut une petite révolution ! Il y a eu aussi de nombreux travaux en cybernétique, avec la réflexion sur les systèmes et réseaux. Dès la fin du XX^e siècle, des penseurs comme Edgar Morin avec la *pensée complexe* ou Joël de Rosnay avec « *Le Macroscopie* » (analyse systémique pour une vision globale, importance de la rétroaction dans les systèmes à causalité circulaire), ont cherché à définir la complexité et à expliquer comment elle nous affecte.

« Pour se repérer dans l'incertitude, il faut savoir se perdre dans la complexité ». (C. Seurat et T. Tari, « Controverses mode d'emploi »).



Le concept de **limites planétaires** – qui renvoie à neuf processus biogéochimiques dont dépend l’habitabilité de la Terre – incarne bien cette complexité. Il nous appelle à prendre en charge plusieurs enjeux à la fois, dans nos projets, compte tenu des perturbations des cycles de l’eau, de l’azote, du phosphore ; de l’érosion de la couche d’ozone, du changement climatique, de l’acidification des océans ; de l’érosion de la biodiversité et du changement d’affectation des sols ; de la charge atmosphérique en aérosols et de l’introduction d’entités nouvelles dans l’environnement (substances chimiques...).



Si l’on veut agir sur l’un, il faut le faire en pensant à tous les autres. Par exemple, si l’on veut maintenir un sol en bon état, il faut considérer à la fois le cycle de l’eau, le climat, le cycle du phosphore, etc. **Les enjeux sont liés et leurs interdépendances nécessitent une ouverture des problématiques faisant appel à une vision systémique.**

Penser complexe, c’est s’astreindre à un travail de tisserand

Edgar Morin définit la complexité en se référant au mot latin *complexus*, qui signifie « *ce qui est tissé ensemble* ». Pour lui, **penser complexe suppose de s’astreindre à un travail de tisserand, en reliant les points de vue, les disciplines, les niveaux d’analyse...** « *Les constituants sont différents, mais comme dans une tapisserie, il faut voir la figure d’ensemble* ». Le terme de *complexité* en évoque souvent d’autres, à distinguer cependant, comme la *pluridisciplinarité* (juxtaposition de disciplines) ou l’*interdisciplinarité* (interaction entre disciplines) utilisées pour étu-

dier un objet, qui diffèrent de la *transdisciplinarité*, visant à comprendre la complexité du monde en intégrant et dépassant les champs disciplinaires. Autres notions également souvent évoquées : celles de la *coopération* et de la *transversalité*.

Processus résultant d’interactions et non objet statique, le vivant se pense en « systèmes »

La nécessité de penser complexe et de raisonner en termes de systèmes est indéniable. **Nous ne pouvons gérer les enjeux qui sont les nôtres à travers nos anciennes grilles de lecture. Nos méthodes d’analyse et d’action sont encore peu adaptées à la réalité complexe :** nous sommes toujours dominés par le temps court, par un raisonnement linéaire (un problème / une cause... en oubliant les boucles de rétroaction). Nous avons également du mal à penser les effets des actions en tenant compte de différentes échelles de temps et d’espace.

Elsa Delcombel : pour illustrer ces notions, j’aimerais vous faire partager une première expérience. Il y a 20 ans, j’étais à un colloque et à table, un participant me dit : « *La vision systémique avec une approche analytique, c’est comme si un réparateur de montre démontait chaque pièce d’une montre, vérifiait le bon état de chaque pièce séparément, et sans remonter la montre, affirmait qu’elle marche puisque toutes ses parties sont en état de marche* ».

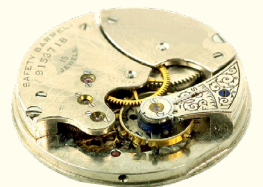
Voilà 20 ans que j’ai cette image dans la tête. On sait bien que dans le monde du vivant, même si chaque partie est en état de marche, cela ne fait pas pour autant un système qui fonctionne. Pour que ça marche, il faut autre chose : des interactions entre les parties.

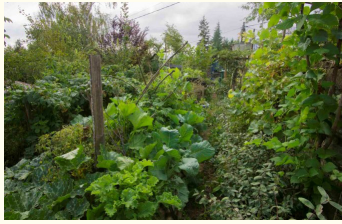
L’histoire de l’agriculture, un exemple parlant

Autre exemple que je voudrais partager : agronome de formation, j’ai travaillé au ministère de l’Agriculture au moment du *Projet agroécologique pour la France*. Qui parmi vous sait que la Loi d’avenir agricole actuelle fait de la transition agroécologique de l’agriculture l’objectif de la politique agricole française ? C’est pourtant la loi en vigueur depuis 2014.

L’histoire de l’agriculture est très parlante : pour se nourrir, nous avons voulu domestiquer un système complexe – le système naturel – avec une démarche analytique. Nous avons procédé compartiment par compartiment, en travaillant sur les variétés, variété par variété, puis sur les sols, l’eau, les nutriments qu’on a eux-mêmes compartimentés, puis sur les parasites, etc. Ainsi, nous avons procédé case par case pour aboutir à des systèmes

L’opposé de la simplicité, c’est la complication, pas la complexité. L’opposé de la complexité, c’est la mécanique.





En tentant de domestiquer le système naturel complexe avec une démarche analytique, nous avons créé des systèmes extrêmement « simplifiés » qui mènent à l'impasse. L'agroécologie propose d'accueillir la complexité du vivant, notamment pour utiliser les services écosystémiques.

La pensée systémique n'est pas innée. Elle demande un apprentissage. Mais elle n'est pas si compliquée. Il faut « tirer le fil », petit à petit.

extrêmement simplifiés (ex : monoculture de maïs, de céréales...), afin de s'extraire des aléas et de tout régenter. Quel que soit le sol, il y avait une solution : engrais, irrigation... Nous avons essayé de recréer des conditions de laboratoire en milieu naturel et avons ainsi élaboré des systèmes « simplifiés », donc pauvres, en termes de diversité du vivant. Ils n'ont rien de simples en revanche si l'on considère tout ce que nécessite leur maintien en amont (agrochimie, etc). Aujourd'hui, nous en connaissons les limites et constatons que nous sommes dans une impasse, qu'il nous faut revenir à une gestion tenant compte du fonctionnement du vivant et de la complexité des interactions, pour faire avec ces réalités. C'est ce que propose l'agroécologie.

Comment s'y prendre ? Adopter la posture de l'entonnoir renversé

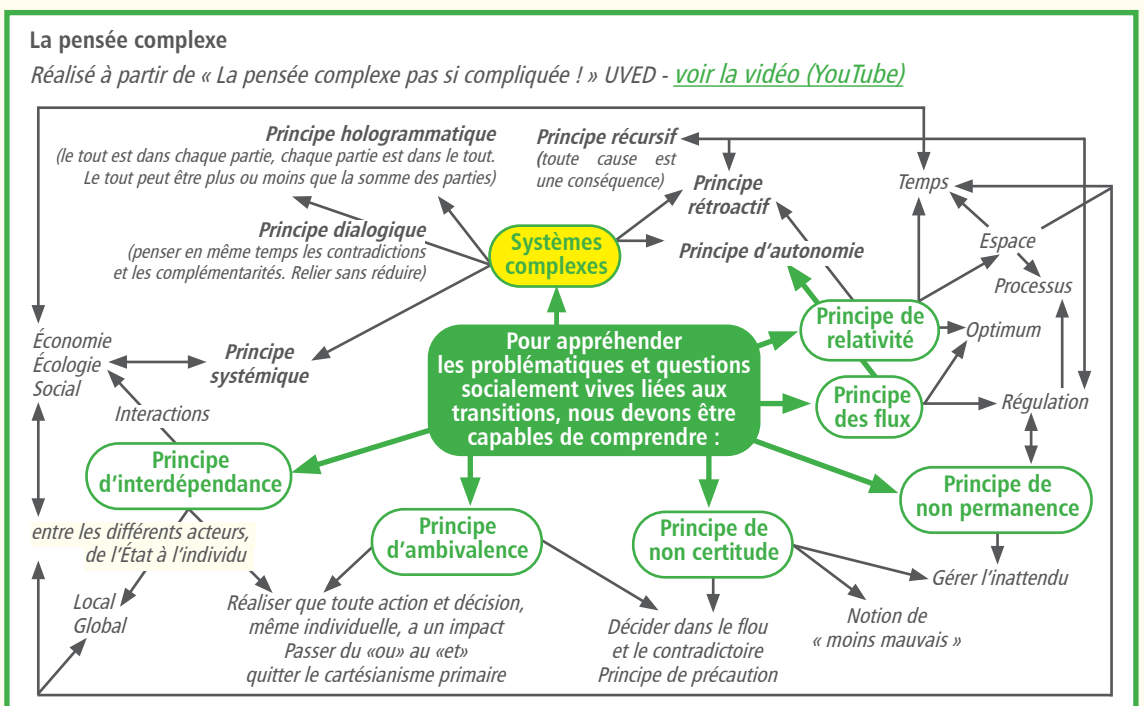
La pensée systémique n'est pas innée. J'observe que j'ai fait partie, il y a plus de 25 ans, des toutes premières promotions d'étudiants en agronomie à qui on l'a enseignée. Je croyais qu'elle l'avait tou-

jours été, mais ce n'est pas le cas. Cette façon de voir les choses demande un apprentissage pour les générations qui m'ont précédée et pour chacun de nous.

Anne-Louise Nègre : appréhender la complexité demande en effet un apprentissage, mais ce n'est pas si compliqué. Cela demande de « tirer le fil » petit à petit et il n'y a pas de bonne ou de mauvaise entrée pour commencer.

C'est un long processus face auquel nous pouvons parfois nous sentir paralysés ou schizophrènes, ne sachant pas par quoi commencer, ni comment faire. L'important est d'être conscient des interactions. Il convient aussi d'éviter certaines dérives : il ne s'agit pas de gérer tout d'un coup, mais d'avancer pas à pas. De plus, tout est en tout certes, mais il ne faut pas s'éparpiller pour rien, ce serait contre-productif. Il y a aussi un enjeu pour les individus : ils ne doivent pas porter la charge de la complexité tout seuls, jusqu'à faire un burn-out, comme on l'observe souvent dans les organisations.

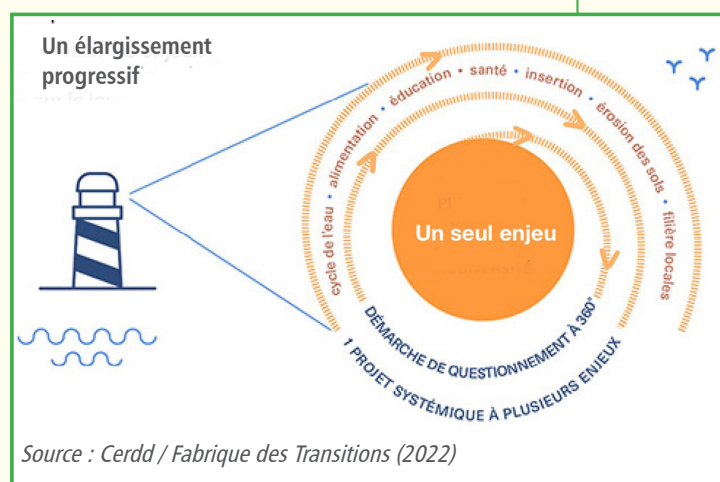
Relier implique un mouvement physique (sortir de ses silos, se déplacer vers l'Autre, aller voir ailleurs) mais aussi psychologique (faire preuve d'empathie pour entrer dans le monde de l'Autre, le comprendre et parvenir à multiplier les points de vue. (O. Bouiss, « C'est complexe ! 10 principes pour affronter la complexité des organisations »)



Alors, comment s’y prendre ? En adoptant la posture de l’entonnoir renversé : plutôt que d’attendre l’arrivée d’un projet idéal tenant compte de tous les enjeux, il s’agit de **commencer petit, de tirer le fil à partir d’un enjeu, puis d’élargir progressivement en menant une démarche de questionnement à 360 degrés, en continu.**

Cela nécessite parfois d’arbitrer, car on ne peut pas être partout et explorer toutes les thématiques.

L’important réside surtout dans la posture, dans la manière de regarder les choses et de les relier entre elles, plus que dans une recette miracle !



Source : Cerdd / Fabrique des Transitions (2022)

Prendre en compte la complexité demande du temps, car cela nous demande de changer nos habitudes, nos manières de travailler et de voir les choses. Il faut pouvoir tenir dans la durée sans s’abîmer.

Cela nécessite aussi des moyens financiers pour investir dans ces nouveaux postes et métiers, dont les nouveaux savoir-faire sont à développer. Ces derniers font appel à des compétences en animation par exemple, en intelligence collective... Or, ces postes de plus en plus transversaux viennent souvent bousculer les organisations. Ainsi, cela interroge nos manières de faire pour de nouveaux travaux, de nouvelles postures et c’est un long processus. Mais il est source de joie et d’enrichissement.

Elsa Delcombel : pour illustrer cette idée de *tirer le fil*, je vais prendre deux initiatives du Cerema pour l’accompagnement des collectivités.

Actuellement, il y a quelque chose de très prégnant dans les collectivités : la performance et la rénovation énergétique des bâtiments. Il y a urgence, donc les collectivités y vont, il y a des financements pour cela, des bureaux d’étude spécialisés qui planchent sur les bâtiments et tout cela représente beaucoup de travail, avec des diagnostics très techniques, puis des millions d’euros de travaux... ce n’est pas rien !

Au Cerema, à chaque fois qu’une collectivité nous demande conseil pour savoir comment faire, nous disons : « Attendez, commençons par dézoomer. Nous voulons bien vous aider à avoir une vision de la gestion patrimoniale de vos bâtiments, mais pas uniquement de performance énergétique. Quitte à vous intéresser à vos bâtiments, ce qui est très bien, voilà tous les enjeux du bâtiment : il y a la performance énergétique certes, mais aussi le confort d’été, l’accessibilité des usagers, le vieillissement des enveloppes bâtiments etc. Donc quitte à mettre des millions d’euros dans les diagnostics et les travaux qui suivront, assurons-nous de bien tout prendre en compte ».

Ainsi, au lieu de partir tête baissée dans des diagnostics de performance énergétique, nous proposons des diagnostics multi enjeux peut-être plus légers, mais qui permettent de prioriser, de voir où on va aller. Pour planifier les travaux, nous invitons les collectivités à vérifier que l’ensemble des enjeux sera traité, pour leur éviter d’avoir à défaire ce qui aura été fait, constatant plus tard que « *mince, le bâtiment n’est plus accessible... ou il est super bien isolé mais il fait 50°C l’été !* ».

Comme le disait Anne-Louise, nous sommes face à un paradoxe : il faut aller vite, tout en prenant le temps de dézoomer pour avoir une vision de la complexité des réalités.

Deuxième exemple : celui d’une importante coopération dont nous sommes très fiers au Cerema, avec un Département, celui de la Nièvre. C’est une première pour nous.

Tout est parti d’une rencontre, lors d’une journée, avec une personne des services techniques du Département. Elle souhaitait savoir si nous pouvions l’aider, car ses élus demandaient un plan d’action pour l’adaptation de l’agriculture, suite à la sécheresse estivale qui avait beaucoup pénalisé les exploitants agricoles du territoire.

Le Cerema n’allait pas travailler spécifiquement sur l’agriculture, ce n’est pas sa mission. En revanche, si le Département souhaitait réfléchir à la démarche d’adaptation en élargissant au-delà de l’agriculture, peut-être pouvait-il aider. Nous avons donc invité notre interlocuteur à « tirer le fil » – « *êtes-vous sûr que c’est seulement l’agriculture qui doit s’adapter ? Que voulez-vous faire exactement ?* » – pour voir si un regard plus large sur la question l’intéresserait.

Finalement, nous avons abouti à un projet qui a demandé deux ans de travail : un diagnostic de

L’important réside plus dans la posture, dans la manière de regarder les choses et de les relier entre elles, que dans une recette miracle !

Nous sommes face à un paradoxe : il faut aller vite, tout en prenant le temps de dézoomer pour avoir une vision de la complexité des réalités.

vulnérabilité au changement climatique de l'ensemble du département, réalisé avec plus de 100 personnes en mode collaboratif, par tous les acteurs du territoire (élus, associations, entreprises, etc). Ils ont fait eux-mêmes le diagnostic de tous les enjeux de vulnérabilité du département.

Ensuite, le Conseil départemental a élaboré une stratégie d'adaptation au changement climatique portant sur l'ensemble de ses politiques, en décloisonnant ses services, en les faisant travailler ensemble sur « *ça veut dire quoi, faire de l'adaptation dans les politiques des compétences du Département (les routes, le social, etc.) ?* ».

Ensuite, ils ont élaboré un plan d'action sur chacune de leurs politiques, en mode collaboration.

Au tout début, quand ils se demandaient ce qu'ils pouvaient faire pour l'adaptation de l'agriculture du département (ex : augmenter les stocks de fourrage), ils n'imaginaient pas aller jusque-là.

Sauf qu'à chaque fois, **tirer le fil les a amenés à un projet très complet, très transversal, très partagé et collaboratif, qui a généré des dynamiques extraordinaires sur le territoire.** Nous sommes contents de ce résultat.

Pour conclure cette partie, je peux aussi parler d'une journée que nous avons organisée fin 2020 à l'attention des collectivités qui se sentaient un peu paniquées face à tous les dispositifs en silo qui incitent à la transition : PCAET, TEPOS, CRTE... je ne vais pas les citer tous.

La journée visait à leur montrer qu'il n'y a pas de bon ou de mauvais dispositifs. Elles n'ont pas à se demander lequel elles vont devoir appliquer, mais simplement à choisir celui qui leur convient au moment où elles en ont besoin. Après, elles tirent les fils. Et pour savoir celui qui leur convient, elles doivent avoir un projet, une vision. Elles construisent sur ce projet partagé, peu importe s'il évolue ensuite ! **A partir du moment où elles partagent un cadre, une vision, elles utilisent les outils existants les plus adaptés pour avancer dans cette direction.**

Tirer le fil signifie **se laisser porter, accepter de ne pas être expert de tout, tout de suite, se laisser le temps d'observer les événements et réactions** en se disant « *Tiens, finalement, on va là... est-ce que ça bouge ? Ça ne bouge pas ? Eh bien, on n'y va pas* ».

Et puis, **c'est aussi prendre un chemin et accepter ce qui se passera sur ce chemin** : peut-être que l'on rencontrera des personnes, qu'on ira plus ou moins vite à certains moments, etc.

Pour revenir à l'exemple de l'agriculture – montrant



En « tirant le fil » à partir d'une demande axée sur l'agriculture, le département de la Nièvre et le Cerema ont abouti à un projet global d'adaptation du département au changement climatique, participatif et fédérateur.

qu'on avait simplifié en disjoignant, en créant des cases et en isolant les éléments pour se consacrer à chacun d'entre eux séparément – **l'idée aujourd'hui est plutôt de conjointre au lieu de disjoindre, c'est d'ajouter des visions au fur et à mesure.**

Pierre Gérard, animateur : on peut aussi faire remarquer que toutes les méthodes d'approche complexe partent d'un futur souhaité ou souhaitable, d'un projet collectif partagé. Cela inverse complètement le mode d'action.

Elsa Delcombel : justement, nous allons aborder les modes d'action et voir qu'ils demandent à nos organisations, structurées pour faire l'inverse, de muer.

Face à la complexité des enjeux : repenser nos organisations pour favoriser la coopération

Anne-Louise Nègre : en effet, **la complexité ne doit pas être seulement l'affaire des individus, mais aussi des organisations, qui doivent évoluer pour être en capacité de la prendre en charge.**

Les « silos » sont souvent évoqués comme des freins à la transversalité. Je ne vous apprends rien, les organisations facilitent souvent le travail en silos plus que la coopération. Chaque service dans la collectivité ou l'entreprise travaille dans, par et pour sa spécialité, ce qui conduit à des projets monothématiques et à des approches sectorielles, dont les effets sont parfois contre-productifs.

Sortir des silos nécessite de créer des espaces où les différents services vont se croiser : par exemple, ce peut être un espace de pilotage et de régulation qui permet l'expression, la compréhension et l'accord des points de vue.

La coopération devient centrale pour croiser les regards et les porter collectivement : elle doit être à la fois verticale, horizontale et transversale. L'organiser demande un effort, c'est vrai, cela n'a rien d'évident.

Nos organisations, vont devoir muer car traiter la complexité demande des méthodes qui inversent leurs modes habituels d'action.

Sortir des silos nécessite de créer des espaces où les différents services vont se croiser

La coopération est une manière d'agir ensemble malgré les désaccords (on ne peut pas être tout le temps alignés !), qu'elle prend en charge en essayant de les dépasser.

C'est vraiment avec cette démarche que nous arriverons à prendre en compte la complexité. Il ne s'agit pas d'une tendance, mais d'un mode d'action efficace relevant avant tout d'une posture, de méthodes qui ne font pas partie des normes et habitudes pour les organisations dont la culture privilégie – je vais être très schématique – la compétition individuelle. Et plus on monte dans les étages hiérarchiques, plus on se heurte à ces enjeux de coopération alors que c'est à ces étages qu'on en a le plus besoin ! Là encore, il n'y a pas d'outil miracle, c'est une question de posture, de transparence et de persévérance.

Pour l'organisation : assumer d'apprendre chemin faisant

J'ajouterais enfin que c'est une manière d'être pour ces organisations, d'assumer l'existence de leur droit à l'erreur et à l'expérimentation. Prendre en compte la complexité et coopérer, ce n'est pas inné. C'est un apprentissage. Nous avons besoin d'apprendre et ce ne sont pas aux seuls individus, mais aussi aux organisations d'assumer le fait qu'elles apprennent, qu'elles sont en droit d'expérimenter et de faire des erreurs. C'est ainsi qu'elles pourront tenir et évoluer.

Elsa Delcombel : dans notre monde où tout est mouvant, les choses avancent qu'on le veuille ou non. Même l'expérimentation « erreur » produit des effets. Le droit à l'erreur, c'est se laisser le droit de faire des allers et retours, ou de réorienter, tout en étant bien conscients que quoi qu'on fasse, cela produira de toute façon des impacts à un moment donné.

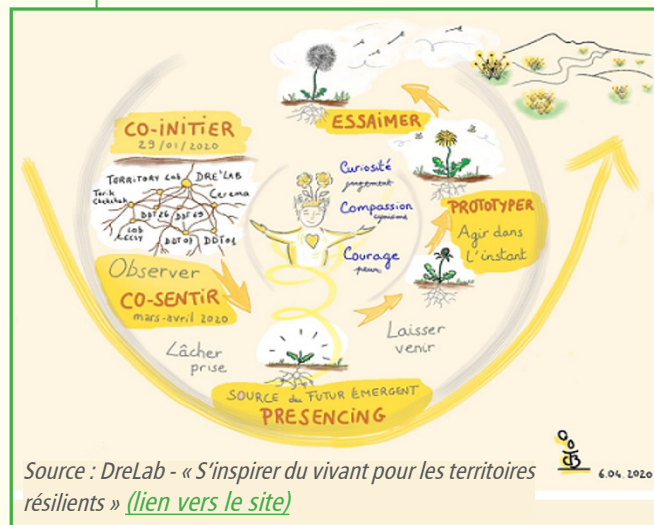
Pour illustrer mon propos, voici comment les participants à des projets collectifs auxquels nous avons contribué au Cerema, représentent ce qu'ils ont fait. Vous noterez que cela change des organigrammes et des procédures habituelles !

Le premier est le projet de recherche-action « *S'inspirer du vivant pour des territoires résilients* », copiloté par la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes et le Cerema avec l'appui du Territory Lab et de l'Institut Michel Serres associant des collectivités et des collectifs citoyens, l'association Biovallée, UrbaLyon, l'Institut des Futurs Souhaitables... je ne les cite pas tous.

Cette recherche-action portait sur l'accompagnement de territoires pour des projets inspirés des principes du vivant – le biomimétisme – pour améliorer leur résilience. Depuis, cinq ou six territoires sont accompagnés.

Ils ont illustré (cf. schéma ci-dessous) le processus de recherche-action qui préfigure les étapes importantes : construire le collectif, ressentir les choses ensemble, observer ce qui se passe, être attentifs aux signaux faibles donc être présents, prototyper, être dans l'action et enfin, essaimer, faire du lien sur les territoires pour que ça bouge.

La coopération n'est pas une tendance, mais un mode d'action efficace et essentiel pour prendre en compte la complexité.

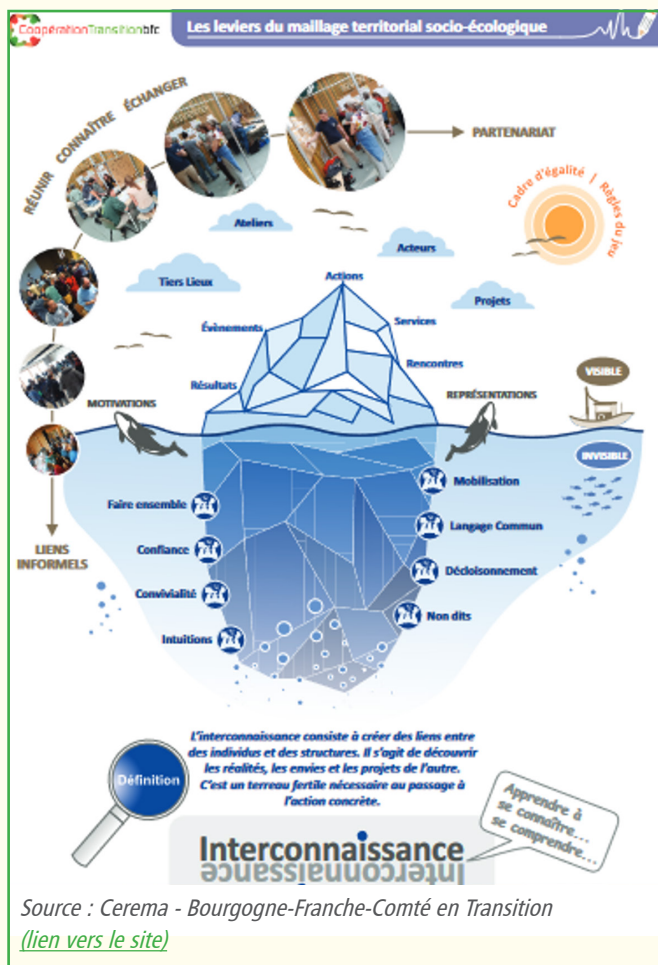


Source : DreLab - « *S'inspirer du vivant pour les territoires résilients* » ([lien vers le site](#))

Autre exemple : le programme de recherche-action « *Bourgogne-Franche-Comté en Transitions* » porté par la DREAL et la Maison des Sciences de l'Homme, et appuyé par le Cerema, a mis en évidence le maillage territorial (mise en relation des personnes et des projets sur un territoire régional) comme levier de transitions.

Que se passe-t-il quand on travaille cette mise en relation ? Nous avons une vidéo dans laquelle les participants racontent, avec des étoiles dans les yeux, ce qu'il s'est passé lors de cette expérimentation. Ils l'ont aussi dessiné (cf. illustration p.13) : la partie émergée de l'iceberg représente les résultats, il y a les événements, les actions, les services, les rencontres, tout ce qui est tangible et matériel avec les acteurs... Et puis, il y a bien d'autres choses dans la partie immergée, celle qui ne se voit pas mais qui permet à la partie émergée d'exister et d'être utile : le faire ensemble, la confiance, la convivialité, les institutions, la mobilisation, le langage commun, le décroisement et les non-dits... et tout cela demande une attention, il faut le faire grandir sans quoi on ne parvient pas à bien faire le reste. Ils ont aussi mis en évidence les expertises nécessaires pour faire tout cela autour de quatre piliers :

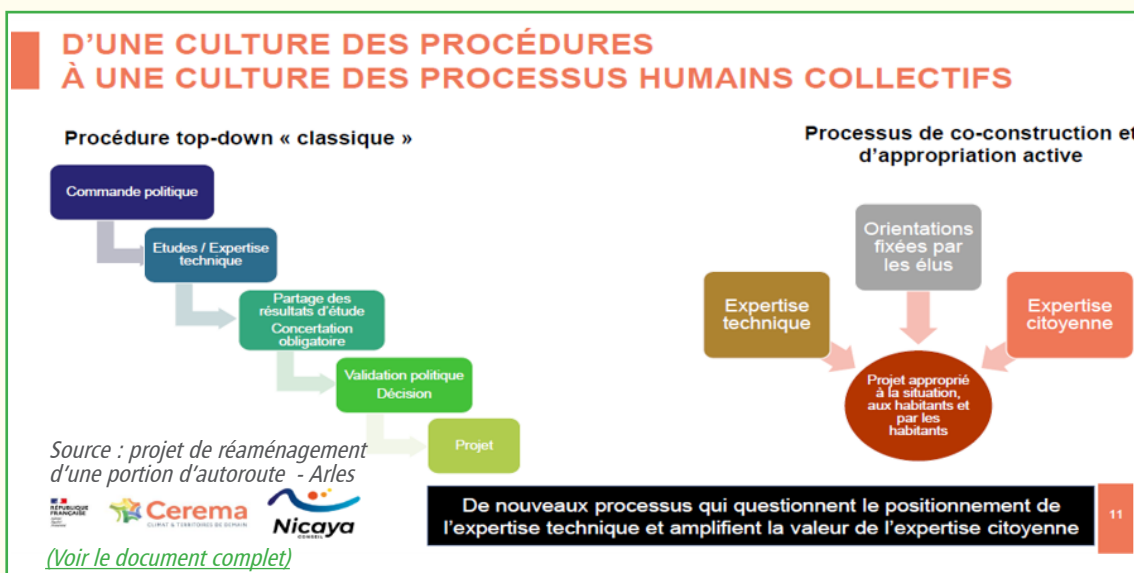
Le droit à l'erreur, c'est se laisser le droit de faire des allers et retours, ou de réorienter sachant que quoi qu'on fasse, cela produira des impacts à un moment donné.



se connaître, faire ensemble, expérimenter et faire en sorte d'essaimer. Ils ont noté que cela nécessitait des compétences et des savoir-être, donc le besoin de ces nouveaux métiers, de ces nouvelles postures chez chacun, et de la facilitation. Ils ont ainsi conduit une réflexion qui interroge les organisations, en interrogeant l'expertise qu'elles offrent, en vue de développer le maillage territorial comme levier de transition.

Autre illustration : la démarche extrêmement parlante des élus d'Arles, qui pour la requalification d'une route Nationale traversant la ville se sont dits : « On ne va pas s'en tenir à une requalification technique, on va réaménager tout autour, requestionner le fonctionnement urbain, et on va le faire en concertation avec la population ». Ils sont ainsi passés (cf. schéma en bas de page) d'une procédure classique de requalification routière (où les élus demandent une requalification, des bureaux techniques font une étude et présentent les résultats, des réunions de concertation obligatoires sont organisées avec souvent peu de participants, puis le projet est validé, les travaux commencent et les habitants subissent alors ce qui est lancé) à la création d'un système faisant dialoguer et travailler ensemble les orientations fixées par les élus, l'expertise technique et l'expertise citoyenne.

La démarche initiée permettra de dessiner un projet adapté à la situation et aux habitants, et permettra des innovations. Elle favorisera l'acceptation : les habitants ayant participé à la création du projet comprendront mieux les inconvénients des travaux sachant les améliorations qu'ils permettront. Cette démarche permet de nouveaux processus qui questionnent le positionnement de l'expertise technique et amplifient la valeur de l'expertise citoyenne. Elle se situe au coeur des mutations des organisations, notamment pour les organisations techniques comme le Cerema, en cours d'évolution aussi.



S'organiser pour construire ensemble, en mode « communauté apprenante »

Pour conclure cette partie, je résumerais en disant qu'il s'agit de **s'organiser pour coconstruire et je ne parle pas d'interdisciplinarité !** Imaginez que chaque discipline soit un couloir dans un immeuble. Chacun travaille dans son couloir. L'interdisciplinarité consiste seulement à créer un grand couloir qui traverse les autres couloirs... mais elle reste un couloir. Or, **il ne s'agit pas de faire se croiser des services de temps en temps, mais d'organiser des forums ou autres en mode « coopération », avec des changements de postures de la part des différentes expertises, qui sont mises au même niveau.**

Ou bien, on effectue des allers-retours : de temps en temps, on zoome sur l'expertise technique et on dézoome sur ce qui est plus systémique, plus global. Et chacun a sa place dans ce collectif.

Avant, on considérait que les sachants, les experts techniques, détenaient la solution. Aujourd'hui, ce serait les systémiques, ceux qui ont une vision globale mais qui ne connaissent rien à rien... **Cela crée évidemment des jeux de pouvoir dans les organisations, qu'il faut gérer et organiser.**

Il s'agit donc d'être en mode « *communauté apprenante* » : on apprend tous ensemble, personne ne détient la solution à lui seul. Il convient de connec-

ter les expertises sur le territoire, ce qui questionne la place des collectivités comme acteurs de l'ingénierie. Tout le monde devient acteur de l'ingénierie et de l'expertise dont on a besoin sur le territoire pour faire la transition : les experts, les habitants, les collectivités, les associations, les entreprises... Chacun a son expertise. En mode « *coopération* », toutes apportent leur pierre et sont indispensables.

Les outils ne sont que des outils. L'important, c'est la posture de coopération.

Nous passons donc de l'ère du « *compliqué* », qui appelait des réponses techniques pointues, à l'ère du « *complexe* » nécessitant de construire en mode coopératif.

Les méthodes et outils que vous allez découvrir lors de ces deux jours sont des catalyseurs de coopération. S'ils peuvent apporter un peu de savoir ou des chiffres, nous les avons sélectionnés avant tout pour leur capacité à soutenir les coopérations, car c'est ce dont nous avons le plus besoin pour les transitions.

Anne-Louise Nègre : je vous propose de terminer sur les 10 commandements de la pensée systémique. Ils sont extraits d'affiches, réalisées par le Cerdd, le centre de ressources développement durable des Hauts-de-France et La Fabrique des Transitions. Ce sera le petit clin d'œil final de cette courte mais intense introduction !

Nous passons de l'ère du « compliqué » à l'ère du « complexe » nécessitant de construire en mode coopératif.

les 10 commandements

Source : Cerdd / Fabrique des Transitions

- Prendre en charge plusieurs enjeux, tu feras.
- Élargir ton cercle d'acteurs, tu veilleras.
- Rester dans ton silo, tu éviteras.
- Des effets multiples, tu chercheras.
- Raconter ton projet, tu t'appliqueras.
- Impacts en chaîne, tu analyseras.
- Garder le sourire, tu tâcheras.
- Évaluer chemin faisant, tu ambitionneras.
- Ambiance apprenante, tu cultiveras.
- Transformer ton organisation, tu t'efforceras.