



Pour une résilience collective des territoires

Par Amine BELEMLIH, *Consultant-chercheur-engagé. Membre du Think Tank Les Citoyens. Enseignant chercheur (doctorant Paris Dauphine, professeur-expert EM Lyon Casablanca, Guest lecture à la School of Collective Intelligence, UM6P). Coach PCC.*

Co-Président fondateur du Transilience Institute, Institut de recherche indépendant sur la résilience et la transformation des territoires.

Managing Partner et fondateur de Blue Storm, cabinet de conseil en stratégie et transformation, partenaire au Maroc de International Mozaik.

1. Une crise à caractère systémique

Nous vivons une époque inédite. L'ampleur de la crise sanitaire actuelle, générée par la propagation exponentielle du Covid-19, est telle que plusieurs analystes qualifient cette crise comme étant systémique, multi-causale, et associée autant à une crise du jugement, qu'une crise de la compréhension qui frappe presque tous les pans de notre existence. ¹

D'une nature profondément différente des grandes crises précédentes, telles que celles de 1929 et de 2008, cette crise se caractérise par un effondrement à la fois de l'offre et de la demande, ce qui conduit à un véritable effet domino sur l'ensemble des chaînes de valeur mondiales ² et aboutit à une véritable mise à nu des fragilités sociales, économiques et écologiques que dénoncent depuis plusieurs années notamment les tenants de la thèse de l'effondrement ³.

Pablo Servigne, l'un des théoriciens de la Collapsologie, qualifie cette pandémie de « *crise cardiaque... qui montre l'extrême vulnérabilité de nos sociétés* », leur degré d'interconnexion, de

¹ Voir notamment « *Coronavirus : Manifestation D'Une Crise Systémique Du Management ?* », I.Fall, Forbes, numéro du 23 mars 2020 ; disponible sur <https://www.forbes.fr/management/coronavirus-manifestation-dune-crise-systemique-du-management/?cn-reloaded=1>

² Voir notamment l'entretien Nouvel Obs avec Gaël Giraud, ex économiste en chef de l'AFD et directeur de recherche au CNRS, « *Avec cette pandémie, la fragilité de notre système nous expose à la figure* » ; disponible sur <https://www.nouvelobs.com/idees/20200320.OBS26336/gael-giraud-avec-cette-pandemie-la-fragilite-de-notre-systeme-nous-expose-a-la-figure.html>

³ Voir notamment l'entretien avec Pablo Servigne dans le journal Le Monde, du 10 avril 2020 ; « *Cette crise, je ne l'ai pas vue venir, alors que je la connaissais en théorie* » ; disponible sur https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/04/10/pablo-servigne-cette-crise-je-ne-l-ai-pas-vue-venir-alors-que-je-la-connaissais-en-theorie_6036175_3244.html

dépendances et d'instabilité ⁴. Il est rejoint en cela par le philosophe et sociologue Edgar Morin dans le fait que cette crise sanitaire constitue « un événement inouï », qui nous rappelle de manière tragique que « *tout ce qui semblait séparé est [en réalité] relié et [que] nous avons une communauté de destin* » ⁵. Avec la collapsologie, poursuit Pablo Servigne, « *nous avons surtout mis en évidence que des grands chocs systémiques étaient possibles... les catastrophes sont désormais la réalité de la génération présente : nous en vivrons de plus en plus tout au long du siècle. Non seulement elles seront plus fortes et plus puissantes, mais elles viendront de toutes parts (climat, économie, finance, pollutions, maladies...).* Cela pourra provoquer des déstabilisations majeures de nos sociétés et de la biosphère, des effondrements. »

Qu'on l'admette ou qu'on le dénie, chacun sent bien qu'à présent l'avenir de la vie terrestre se trouve mis en jeu dans une urgence inouïe. Et chacun sait que, depuis l'apparition des premières contaminations dans un nombre croissant de pays, déclenchant ce qu'on appellerait en physique nucléaire une réaction en chaîne, chaque pas compte et semble se surcharger systématiquement de conséquences très difficilement réversibles – sinon absolument irréversibles. Sur ce dernier point, citons le propos du Dr David Navarro, l'envoyé spécial des Nations Unies pour la réponse à la crise du Covid 19, qui a déclaré à la BBC que les gens devraient s'habituer à certaines restrictions et ne devraient pas s'attendre à ce que la vie revienne à ce qu'elle était avant l'épidémie ⁶

2. A la racine du mot « crise »

La notion de crise est porteuse d'un paradoxe et apporte de l'incertitude ... Le philosophe Edgar Morin, dans son ouvrage « *Pour une crisologie* », nous rappelle que chez les Grecs, le mot crise – « *Krisis* » ("κρίσις") – correspond au moment qui permet le diagnostic d'une maladie, c'est-à-dire, le moment où des symptômes très nets de telle ou telle affection apparaissent et permettent aux médecins de dire qu'il s'agit de la rougeole ou de la grippe par exemple. Alors que le mot « crise »,

⁴ Voir entretien sur le journal Le Monde du 10 avril 2020, disponible sur : https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/04/10/pablo-servigne-cette-crise-je-ne-l-ai-pas-vue-venir-alors-que-je-la-connaissais-en-theorie_6036175_3244.html

⁵ Voir entretien avec Elodie Suigo sur France info du 4 mai 2020, disponible sur https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/le-monde-d-elodie/le-monde-d-elodie-edgar-morin-tout-ce-qui-semblait-separe-est-lie-et-nous-avons-une-communaute-de-destin_3924461.html

⁶ Dr David Nabarro sur BBC News : "Le virus est là pour rester et nous allons apprendre à vivre avec", 15 mai 2020, disponible sur <https://www.bbc.com/afrique/media-52671292>

dans le sens où nous l'entendons aujourd'hui, signifie exactement le contraire : il traduit la difficulté de faire un diagnostic.⁷

À un second niveau, poursuit Edgar Morin, si l'on se réfère à la notion de régulation cybernétique (ce que l'on appelle le feed-back négatif, qui permet de réduire les déviations dès qu'elles apparaissent), la crise signifie que le dispositif de régulation ne fonctionne plus correctement et qu'une déviation apparaît dans le cours normal des événements et des choses. Selon la logique de ce feed-back positif (qui à l'inverse du négatif, dérégule), la déviation en se développant peut conduire à la désintégration du système. C'est, en tout cas ce qui se passe dans les systèmes physiques.

Dans les systèmes vivants, relève Edgar Morin, en particulier humains et sociaux, la déviation provoquée par la crise pouvait permettre une nouvelle organisation, éventuellement meilleure, parce que répondant aux causes qui l'avaient provoquée. Une crise a donc en elle des potentialités négatives de régression et de destruction, et des potentialités positives qui, grâce à l'imagination créatrice, permettent de trouver de nouvelles solutions. La crise, conclut-il, « *révèle ce qui était caché, latent, virtuel au sein de la société (ou de l'individu) : les antagonismes fondamentaux, les ruptures sismiques souterraines, le cheminement occulte des nouvelles réalités ; et en même temps la crise nous éclaire théoriquement sur la part immergée de l'organisation sociale, sur ses capacités de survie et de transformation. Et c'est sur ce point que la crise est quelque chose d'effecteur. Elle met en marche, ne serait-ce qu'un moment, ne serait-ce qu'à l'état naissant, tout ce qui peut apporter changement, transformation, évolution* ».

3. Toute crise s'accompagne d'un « *pharmakon* » (remède-poison)

Dans son usage originel en tant que terme médical, la crise désigne un changement survenant dans le cours d'une maladie et dont l'issue peut être heureuse ou non (Littré). C'est donc fondamentalement un moment de décision - *krisis* désigne d'abord, chez Hippocrate, le moment où l'issue d'une maladie se décide. C'est le moment, nous rappelle le philosophe Bernard Stiegler, un moment où le corps sécrète un « *pharmakon* » qui signifie en grec à la fois remède et poison et qui est « *à la fois ce qui permet de prendre soin et ce dont il faut prendre soin ... c'est une puissance curative dans la mesure et la démesure où c'est une puissance destructrice* »⁸. La crise met en

⁷ Morin, E. 2016. *Pour une crisologie*. Edition L'Herne 3

⁸ Stiegler, B. 2010. *Ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue: De la pharmacologie*. Flammarion (La bibliothèque des savoirs)

mouvement des processus désordonnés qui peuvent devenir déchaînés mais qui comportent, tel le *pharmakon*, les germes d'un renouveau et de solutions possibles.

Dans des conditions extrêmes telles que celles que nous avons été amenés à vivre avec la crise du Covid19, les anciens déterminismes et recettes toutes pétries de prévisibilité se retrouvent inopérants ou tout du moins insuffisants pour adresser une échelle de complexité. Jamais on aurait pu imaginer il y a quelques mois à quel point on serait tous en train de vivre une rupture à une échelle planétaire et dans tous les domaines de notre existence... c'est un sentiment autant qu'un phénomène universellement partagé qui laissera des séquelles et il faudra apprendre à vivre avec ce sentiment d'une menace qui inquiète de manière vive et qui n'était plus familière depuis maintenant un demi-siècle : « *On est confronté à des situations psychologiques totalement inédites qu'il nous faut apprendre à maîtriser avec discernement* », observe la philosophe Claire Marin ⁹.

Dans le même temps, l'action se trouve stimulée dans des voies et une ampleur sans précédents, en dehors des sentiers battus de nos dogmes et régularités de pensée et à la mesure de défis inédits et aux effets dévastateurs si rien n'est fait à la juste mesure pour y faire face (Banque Mondiale) ¹⁰.

Ici s'éclaire le double visage de la crise : risque et chance, risque de régression, chance de progression. C'est que la crise met en œuvre, et nécessairement l'un par l'autre, désorganisation et réorganisation nous rappelle Edgar Morin ; toute désorganisation accrue porte effectivement en elle le risque de mort, mais aussi la chance d'une nouvelle réorganisation, d'une création, d'un dépassement. ¹¹

La crise porte donc en elle non seulement la possibilité du retour au statu quo ante (par résorption de la perturbation), mais également la potentialité de désintégration du système social (aggravation des fossés sociaux et sociétaux, entre riches et pauvres, entre protégés et vulnérables etc.), ou des possibilités de changements. Ces changements peuvent être locaux, de détail, incrémentaux, mais ils peuvent également constituer des transformations au cœur même de l'organisation sociale.

On fait tous face aujourd'hui à un événement qui bouleverse nos styles de vie, mais une question majeure est posée et elle est centrale pour les temps à venir : est-ce un interlude ou plutôt un changement de direction profond dans les mœurs, les normes de la vie sociale, la manière de gouverner nos sociétés ? Quoi qu'il en soit, on peut imaginer que la pandémie marquera les esprits

⁹ Entretien France Inter du 26 mars 2020 « *Après le confinement et la crise du Covid-19 : quelle société pour demain ?* », avec l'historien Carlos Solas, les philosophes Claire Marin et Cynthia Fleury, la professeure de littérature Belinda Cannone et le sociologue Michel Wievorka, disponible sur <https://www.franceinter.fr/societe/apres-le-confinement-et-la-crise-du-covid-19-quelle-societe-pour-demain>

¹⁰ World Bank. *Decisive Action in an Unprecedented Crisis*. 17 avril 2020. Disponible sur <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/04/17/decisive-action-in-an-unprecedented-crisis>

¹¹ Morin, E. 2016. *Pour une crisologie*. Edition L'Herne

et l'imaginaire d'une génération au moins, comme ce fut le cas pour les guerres, les émeutes ou les chutes de régimes politiques à maintes reprises dans l'histoire.¹²

En tout cas, nous rejoignons parfaitement le sociologue Bruno Latour lorsqu'il estime qu'« *(il) serait terrifiant de ne pas profiter de cet arrêt général pour infléchir sur le système actuel* »¹³. Autant les analyses, projections et autres « listes à souhaits » pullulent sur ce « monde d'après », autant la sagesse nous dit qu'on ne peut absolument pas prévoir ce monde d'après, comme le précise Edgar Morin dans un entretien récent à propos de la crise du Covid-19¹⁴. Ce qui est sûr, c'est que cette crise favorise autant les réactions d'angoisse que l'imagination créatrice, ce qui se matérialise par un bouillonnement d'idées et d'initiatives ingénieuses. Un peu partout nous pouvons observer l'émergence d'un grand nombre de « *propositions spontanées par des communautés locales qui sont interconnectées et qui permettent d'avancer très vite et d'être au moins aussi efficace que la puissance publique, si ce n'est plus, lorsque celle-ci est complètement dépassée comme c'est le cas en ce moment* », observe l'économiste et directeur de recherche au CNRS Gaël Giraud¹⁵.

4. Un terrain de jeu crucial pour l'après-covid : la transformation des territoires

En effet, lorsque le système n'est plus capable de répondre aux besoins, il faut le reconfigurer d'abord et avant tout pour satisfaire les besoins de base : eau, nourriture, santé, hébergement, énergie, travail... Cela, affirme Gunter Pauli, théoricien de la *Blue Economy*, doit se traduire par « *l'émergence d'une nouvelle économie de l'autre côté de la crise, recentrée sur les communautés, sur les villes et les villages* »¹⁶. La vraie question en commun qui se pose, poursuit-il, c'est « *qu'est-ce que je vais faire dans mon village, dans ma ville, dans la communauté, avec ma famille ?* » et c'est là selon lui que se joue la transformation de l'économie à venir.

¹² Ettore Recchi, professeur à l'Observatoire sociologique du changement (Sciences Po Paris), « *Faire face au Covid-19 : comment la crise va changer la société* », disponible sur <https://www.sciencespo.fr/fr/actualites/actualite/C3%A9s/faire-face-au-covid-19-comment-la-crise-va-changer-la-societe/4716>

¹³ Grand entretien de 8h20 de Bruno Latour par Nicolas Demorand et Léa Salamé, le 3 Avril 2020, disponible sur <https://www.franceinter.fr/emissions/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien-03-avril-2020>

¹⁴ Entretien France info du 4 mai 2020, disponible sur https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/le-monde-d-elodie/le-monde-d-elodie-edgar-morin-tout-ce-qui-semblait-separe-est-lie-et-nous-avons-une-communaute-de-destin_3924461.html

¹⁵ Gaël Giraud, émission « L'invité du week-end », interviewé par Eric Delvaux le 29 mars 2020, disponible sur <https://www.franceinter.fr/emissions/l-invite-du-week-end/l-invite-du-week-end-29-mars-2020>

¹⁶ Gunter Pauli, « *le monde d'après, enjeux et opportunités* », émission Le Manal Show du 27 avril 2020, disponible sur https://www.youtube.com/watch?v=5FTfX9Xck_8&t=3802s

Cette question des territoires n'a pas attendu l'arrivée du Covid-19 pour se poser en termes cruciaux. Souvent quand on parle de territoires, on a plutôt en tête un espace géographique, physique, des frontières administratives. En réalité, le territoire c'est bien plus que cela... On ne peut parler de territoire que s'il y a des dynamiques d'acteurs, des événements, des projets, qui se font dans un bassin de vie pour transformer son environnement, que ce soit dans l'urbain ou dans le rural. Depuis près de 30 ans, l'économie territoriale met en évidence l'émergence de dynamiques économiques endogènes, construites sur des ressources tant matérielles que réticulaires (en réseau d'acteurs), locales et communautaires ¹⁷.

En juillet 2019, le sociologue Bruno Latour estimait qu'il devenait urgent de transformer les questions d'écologie en question de territoire afin de sortir de la crise politique et environnementale, poursuivant dans des termes directs qui expriment sa fibre militante et invitent à l'engagement ¹⁸: « Arrêtons un moment de parler d'écologie, de nature, de salut de la planète, de protection de la biosphère. Pourquoi ? Parce que cela renvoie toujours à quelque chose d'extérieur, quelque chose que l'on considère comme à travers une vitre, qui nous concerne peut-être, mais à la marge. Vous aurez remarqué qu'il en est tout autrement dès qu'on parle de territoire. Si je vous dis : ' Votre territoire est menacé', vous dressez l'oreille. Si je vous dis : ' Il est attaqué', vous êtes tout feu tout flamme pour le défendre. »

Cette formule radicale rejoint les analyses du Philip Kotter, théoricien du changement à l'Université d'Harvard, qui indique la nécessité d'une « *burning platform* » (un besoin urgent de changer, mobilisant autant la raison que les émotions) pour que puisse s'engager toute dynamique collective de changement, notamment à grande échelle ¹⁹. Fondamentalement, à la base de tout changement comportemental, ce qui entre en jeu c'est la façon avec laquelle nos croyances individuelles et collectives se combinent et se renforcent pour nous « protéger » du changement de façon naturelle et puissante, comme le ferait un système immunitaire, nous dit Robert Kegan, de l'Université d'Harvard ²⁰. L'étude menée par Robert Kegan et ses collègues met en lumière la nécessité de dépasser le cadre purement incantatoire du changement que nous rencontrons souvent (du genre

¹⁷ Leloup F. 2010. *Le développement territorial et les systèmes complexes : Proposition d'un cadre analytique*. Revue d'Économie Régionale & Urbaine. 2010/4 octobre. pp 687 à 705

¹⁸ Le Monde du 20 juillet 2019. « *Il faut faire coïncider la notion de territoire avec celle de subsistance* ». Disponible sur https://www.lemonde.fr/series-d-ete-2018-long-format/article/2018/07/20/il-faut-faire-coincider-la-notion-de-territoire-avec-celle-de-subsistance_5334260_5325928.html

¹⁹ Kotter, J. 2019. *Les organisations doivent améliorer leur capacité à mener des changements à grande échelle*. Harvard Business Review (Edition française). Oct-Nov 2019

²⁰ Kegan R. & Laskow Lahy, L. 2015. *Immunothérapie du changement*. Collection Colligence.

« il faut changer, nous n'avons pas le choix » etc.) et de « changer de logiciel » pour adresser des transformations autant sur le plan individuel qu'à grande échelle et à un niveau systémique.²¹

5. La question de la résilience territoriale

Face à un tel « *effet domino* » généré par le caractère systémique de la crise du Covid-19²², les communautés et les territoires peuvent et doivent servir de zones tampon de résilience, affirme Isabelle Delannoy, la théoricienne de l'économie symbiotique²³. « *Il suffirait d'un groupe de dominos suffisamment ancré au sol pour arrêter la chaîne ...* » affirme-t-elle. Cela ne peut se faire que par un vrai travail de mutualisation des risques et de partage de la valeur autour des besoins essentiels (alimentation, sécurité, santé, énergie, etc.) avec la communauté, dans un territoire local, donnant lieu à terme à une régénération économique, écologique et sociale au travers de boucles de développement local en synergie, auto-portées et auto-amplifiées qu'elle appelle des « *spirales symbiotiques* ». Et pour ce faire, il faut passer, affirme Gunter Pauli, « *d'un système top down ou bottom up vers un système immunologique* », un système qui repose sur le principe de la subsidiarité, avec des acteurs terrain qui prennent des décisions locales là où c'est nécessaire et quand il faut prendre une décision, parce qu'ils ressentent bien ce qui est à faire...

Mais qu'entend-on exactement par « résilience territoriale » et quels en sont les ressorts, pour développer une capacité collective d'agir ?

La « résilience » est un concept polysémique, et sa signification diffère selon la discipline qui la mobilise, l'environnement dans lequel elle est utilisée et les objectifs qu'elle sert. Appliquée aux sociétés humaines, une communauté est résiliente si elle a la capacité de trouver des solutions nécessaires pour son adaptation face à des aléas qui la menacent. Un territoire résilient peut être ainsi défini « *comme ayant la capacité à anticiper, à réagir et à s'adapter pour se développer durablement quelles que soient les perturbations auxquelles il doit faire face* »²⁴.

²¹ Senge PM, Lichtenstein BB, Kaeufer K, Bradbury H. & Carroll JS. 2007. *Collaborating for systemic change*. MIT Sloan management review, winter 2007, Vol. 48 n°2

²² « *Covid-19, l'effet domino planétaire* », Le Temps de Genève, publié le 22 mars 2020, disponible sur <https://www.letemps.ch/monde/covid19-leffet-domino-planetaire>

²³ Entretien de l'auteur avec Isabelle Delannoy (fr.symbiotique.org) en date du 19 mai 2020, dans le cadre de la création en cours « Economie Symbiotique des Territoires » (CNAM, Paris). Pour une vision plus détaillée, voir notamment Delannoy, I. 2017. *L'économie symbiotique: Régénérer la planète, l'économie, la société*. Actes Sud Nature.

²⁴ BEAUREZ Nicolas, Directeur de projet « résilience des territoires » au CEREMA (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement). Source : <https://www.teddif.org/ressources/resilience-territoriale>

Plus que jamais, ce terme de résilience fait le « buzz » depuis notre entrée dans cette crise sanitaire puis globale. Le représentant spécial auprès du secrétaire général des Nations-Unies pour la réduction des risques de catastrophe estime en effet que de la même manière que l'austérité a été le 'terme-motif' (« *motif word* ») de l'après crise financière... le terme-motif de l'après-Covid sera probablement la résilience ²⁵. A la question de ce qu'implique la résilience, il répond en quelques mots simples qui résument notre propos : « *Shared burdens. Solidarity. Community over individual enrichment* » (notre traduction : « *Charges partagées. Solidarité. Communauté plutôt qu'enrichissement individuel* »)

Appliquée aux territoires, la résilience est une mise en mouvement, une recherche perpétuelle d'équilibre dynamique entre des caractéristiques paradoxales et des processus contraires: court terme et temps long, échelle locale et mondialisation, redondance et efficacité, sur-mesure et prêt-à-porter, autonomie et dépendance... Il semble que son étude doive également rechercher l'équilibre entre une analyse systémique «méta» replaçant le territoire dans des dynamiques mondiales, notamment économiques, et une approche «infra» par analyses locales fines ²⁶.

6. Les fragilités des territoires : des « *wicked problems* » (problèmes pernicioeux, vicieux)

Cette crise, comme nous l'avons vu précédemment, a servi de véritable miroir des inégalités territoriales et sociales et a mis à nu les nombreuses fragilités qui existent à l'échelle des territoires. Une étude menée par l'Observatoire des Partenariats en France en 2019 a catégorisé ces fragilités territoriales en quatre dimensions ²⁷: (i) économiques (emploi chômage insertion, développement économique, pouvoir d'achat); (ii) sociales (pauvreté/lutte contre l'exclusion, mal logement, handicap, ...); (iii) sociétales (éducation, santé, sécurité, ...); (iv) environnementales (pollution, transition énergétique, ...).

De telles fragilités constituent ce que certains auteurs appellent des *wicked problems* ²⁸, imparfaitement traduit en français par 'pernicieux', 'flous', ou 'faiblement structurés' et qui sont

²⁵ United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). "Will resilience be the buzz word for the COVID-19 recovery?" Publié le 8 mai 2020, disponible sur <https://www.preventionweb.net/news/view/71711>

²⁶Villar C. et David M. 2014. *La résilience, un outil pour les territoires*. Manuscrit auteur, publié lors du séminaire IT-GO Rosko 2014. Disponible sur https://www.cerema.fr/system/files/documents/2017/10/VILLAR_DAVID_article_completV4_cle7315c6.pdf

²⁷ Observatoire des Partenariats- *Etude IMPACT sur les Fragilités de Territoires* (France). Octobre 2019.

²⁸ Rittel, H. W. J., et Webber, M. M. (1973). *Dilemmas in a general theory of planning*. *Policy Sciences*, 4 (2), 155–169. doi:10.1007/BF01405730

typiquement des problèmes non linéaires ²⁹. On peut caractériser ces problèmes comme étant (i) *complexes et non structurés*, en ce sens qu'ils exigent un processus décisionnel fluide et continu ; (ii) *transversaux*, dans la mesure où ils « traversent » une grande diversité de domaines, mettant en jeu des ressources aussi bien financières, matérielles et immatérielles que naturelles ; (iii) *constants et incessants*, puisqu'ils demandent la mise en œuvre de solutions élaborées et interdépendantes, qui vont nécessairement affecter un grand nombre d'agendas politiques ³⁰.

L'approche de tels problèmes passe par le dialogue, l'intelligence collective, la participation et l'action concertée engageant une multiplicité d'acteurs, parties prenantes des problèmes en question ³¹.

7. La co-construction pour le bien commun, au cœur des dynamiques de résilience et de changement systémique des territoires

De nombreux travaux et auteurs mettent en avant la nécessité de développer des alliances pour le bien commun, au service de nos communautés et de nos territoires, à même de développer leur résilience sur la durée. Gaël Giraud estime qu'il faudra compter sur un sursaut individuel et surtout collectif, et observe que ce qui est en train d'émerger en ce moment plus que jamais, c'est la question des communs et de la mise en commun de notre intelligence collective et d'un certain nombre de ressources pour faire face aux dégâts sociaux et humains absolument colossaux à venir ³². Dans la même veine, Gunter Pauli affirme que « *(lorsque) vous faites face à une telle crise, vous devez rassembler un maximum de gens qui ont le bien commun comme priorité absolue. Ce n'est pas l'économie ou la santé seules qui sont importantes, c'est le bon sens de la population qui parle avec son cœur* » ³³.

Dans une étude sur le changement systémique publiée par le *MIT Sloan Management Review*, Peter Senge et ses collègues affirment que pour adresser des problèmes systémiques, tels que les profonds

²⁹ Lieutaud, A. (2017). *L'Expérience de mutation de paradigme chez le chercheur : Esquisse de modélisation compréhensive des processus et des enjeux à l'œuvre*. Editeur : Connaissances et Savoirs; Édition : Connaissances et savoirs (21 juillet 2017); 464 p.

³⁰ Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). *Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings*. *Public Administration Review*, 68(2), 334–349.

³¹ Conklin, J. (2006). *Dialogue mapping : Building shared understanding of wicked problems*. John Wiley & Sons Ltd.

³² Gaël Giraud, émission « L'invité du week-end », interviewé par Eric Delvaux le 29 mars 2020, disponible sur <https://www.franceinter.fr/emissions/l-invite-du-week-end/l-invite-du-week-end-29-mars-2020>

³³ Gunter Pauli, « le monde d'après, enjeux et opportunités », émission Le Manal Show du 27 avril 2020, disponible sur https://www.youtube.com/watch?v=5FTfX9Xck_8&t=3802s

déséquilibres sociaux et écologiques engendrés ou amplifiés par la globalisation, une collaboration intersectorielle va être nécessaire à une échelle sans précédent ³⁴. Une telle collaboration doit être cocréée par diverses parties prenantes par l'imbrication (ou « l'entre-tissage », traduction littérale de « *Interweaving* ») de trois domaines : conceptuel, relationnel et orienté-action, aboutissant à une « *ouverture des esprits, des cœurs et des volontés à travers des réseaux qui traversent les diverses frontières organisationnelles (et institutionnelles)* » (Ibid.).

De telles alliances à l'échelle de communautés ou de territoires recouvrent une *grande diversité d'approches* qui vont de la logique associative pure aux pratiques RSE des organisations ³⁵. Ces approches intègrent aussi bien (i) *le mécénat*, (ii) *l'innovation sociétale* - développement de solutions innovantes pour répondre à des fragilités, (iii) *la coopération d'acteurs* qui se mettent ensemble pour développer des offres communes répondant aux besoins des communautés et des territoires, (iv) ou encore par *les pratiques responsables* - des associations qui aident des entreprises. Ces alliances d'intérêt général, à l'échelle des territoires recouvrent également une *grande diversité d'acteurs*, allant de la sphère publique et des collectivités territoriales, aux associations, en passant par les entreprises ou le milieu académique et en appellent, à une nouvelle forme d'ingénierie territoriale, selon les travaux menés Le Rameau, un laboratoire de recherche appliquée dans la co-construction territoriale en France ³⁶.

Cette nouvelle ingénierie territoriale dite « *relationnelle* » ou de « *catalyse territoriale* » a pour objectif de rassembler les acteurs autour des enjeux du territoire, et de favoriser l'interconnaissance et le développement des relations pour faire émerger de nouveaux projets. Une telle ingénierie relationnelle se traduit pratiquement par l'accompagnement (i) *de dialogues territoriaux*, visant à animer les territoires par le partage de connaissance, la sensibilisation aux partenariats et la mise en relation en lien avec les problématiques et/ou opportunités clés communes ; (ii) *d'expérimentations collectives* destinées à faire émerger les besoins, à co-construire des solutions innovantes et à évaluer les résultats « chemin faisant » pour ajuster en continu les dispositifs en place ; (iii) *de partenariats publics privé société civile*, destinés à faire pérenniser et aider la démultiplication des

³⁴ Senge PM, Lichtenstein BB, Kaeufer K, Bradbury H. & Carroll JS. 2007. *Collaborating for systemic change*. MIT Sloan management review, winter 2007, Vol. 48 n°2

³⁵ « *L'évaluation partenariale en pratique* » (25 sept. 2019). Référentiel co-produit par Le Rameau, en partenariat avec le Groupe Caisse des Dépôts, la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, le Groupe GRDF, la Fondation Groupe RATP, le Groupe VYV, disponible sur http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2019/11/Referentiel2019_LR_HD_Pages.pdf

³⁶ www.lerameau.fr

expérimentations collectives et des solutions co-générées sur d'autres lieux, communautés ou domaines.

Concrètement, ce qui est à retenir, c'est un schéma de fonctionnement que nous pouvons résumer comme suit et qui est le plus à même de favoriser cette transformation à la fois sur le plan comportemental, cognitif et institutionnel, à l'échelle d'individus, de collectifs et de communautés³⁷. Pour changer de « modes de pensée et d'action », il faut (i) s'engager des dialogues où chacun apprend à découvrir (et à comprendre) la perspective de l'autre, son « modèle mental », qui conditionne ses comportements ; (ii) s'engager ensemble dans des actions collectives à petites échelle, expérimentales, à la fois significatives mais maîtrisables, qui permettent d'apprendre ensemble et de voir « à quoi ça peut ressembler concrètement » (telle initiative et/ou telle façon de faire, en alliance) ; (iii) d'intégrer dans ces actions collectives le « *top down* » et le « *bottom-up* », les idées et actions émergentes et les dispositifs et mécanismes institutionnels ou liés aux politiques publiques pouvant être utiles ; (iv) de procéder par itérations stratégiques « chemin faisant », en décidant régulièrement, sur la base des retours du terrain, là où il faudra « persister » (poursuivre le plan d'action tel que prévu) et là où il faudra « pivoter » (ajuster, ou changer radicalement parce que, d'après le terrain, ça ne fait pas de sens de « s'entêter » dans cette voie).

8. Pour un Maroc des territoires résilients

Un nombre croissant d'initiatives innovantes existent à l'échelle des territoires et elles n'ont pas attendu la crise du Covid-19 pour se développer, ce qui est vecteur d'espoir pour l'émergence d'un véritable mouvement partenarial en faveur d'une résilience des communautés et des territoires dans le futur. Citons-en quelques exemples...

Le collectif Maroc Impact et la fondation SMarT ont ainsi lancé en avril 2020 l'initiative SAC (Solidaires avec les Coopératives), portant sur la distribution de paniers solidaires 100% sourcés auprès du tissu coopératif rural de par leurs contenants et contenus, avec le soutien de l'ODCO (Office du Développement de la Coopération)³⁸. La Fondation Lydec, en partenariat avec la Banque Alimentaire, et avec 7 associations partenaires (ESPOD, Associations Bénévoles Al Amal, ...) et en

³⁷ Cette synthèse est le fruit de près de 15 ans de pratique et 10 ans de recherche de l'auteur en matière d'accompagnement de dynamiques collectives de transformation, intégrant notamment les travaux sur les approches systémiques, cognitives, comportementales et psycho-sociologiques du changement, dont certains sont cités dans cet article (Senge et al., Kotter, Kegan, Lehtola & Stahle, etc.)

³⁸ <https://aujourd'hui.ma/societe/maroc-impact-et-la-fondation-smart-lancent-linitiative-sac>

coordination avec les autorités locales, a distribué des paniers de produits de première nécessité et des bons d'achat pour des personnes et des familles dans le besoin dans la région du grand Casablanca ³⁹. Au sein du Groupe OCP, des volontaires faisant partie du programme de mécénat de compétence « *Act4Community* » ont accompagné sur le plan technique et managérial plusieurs coopératives opérant dans la couture à réussir leur reconversion dans la production de masques dans la région d'El Jadida, en collaboration avec l'Institut Marocain de Normalisation (Imanor) et l'Ecole Nationale Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement (ESITH).

Indépendamment de cette crise, des initiatives similaires existent à l'échelle du rural ou de l'urbain, portées la plupart du temps par des structures d'action collectives qui agissent en véritables « catalyseurs territoriaux », accompagnant les communautés locales à faire émerger leurs propres solutions et à mettre en œuvre leurs ressorts de résilience spécifiques.

A titre illustratif, l'association *We Speak Citizen* ⁴⁰ œuvre depuis 2015 à accompagner des communautés locales (vallée de l'Ounila, oasis de Skoura, province de Tata) à créer des synergies entre les associations, coopératives et différents acteurs du développement, pour favoriser l'émergence d'une véritable intelligence collective au service du développement local « auto-porté ». Au-delà des projets auxquels cette démarche donne naissance (ex. jardin permacole, tables paysannes et restaurants éphémères en circuits courts, marché solidaire, formation en école de la 2^e chance, maison de l'oralité pour valoriser le patrimoine immatériel local), l'approche vise à faire émerger un véritable écosystème d'acteurs de développement en synergie. Cela passe par la collaboration avec les collectivités territoriales, des associations locales de développement, des groupements d'experts, des institutions publiques ou bailleurs internationaux etc.

9. Un espoir : l'émergence d'une coalition de « marginaux sécants » et de « tisserands du sens » pour accélérer la métamorphose en marche...

Selon les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg ⁴¹, le marginal sécant est « *un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'actions différentes, voire contradictoires.* » Cette notion est plus importante que jamais aujourd'hui pour réussir à « tisser les liens » entre les univers d'acteurs engagés dans ces alliances pour l'intérêt

³⁹ <https://www.levert.ma/lydec-et-sa-fondation-lancent-la-8eme-edition-de-ramadan-attadamoun/>

⁴⁰ www.wespeakcitizen.org

⁴¹ Crozier M. et Friedberg E. 1992. *L'acteur et le système*. Seuil.

général, un travail qui met en lumière l'action combinée des entrepreneurs ou innovateurs sociaux, activistes, bricoleurs et autres intermédiaires de l'action collective, mise en lumière dans plusieurs travaux portant sur les alliances public-privé-société civile-universités ⁴².

La qualité de marginal sécant n'est pas une propriété naturelle d'un individu, mais un construit social. On ne naît pas marginal sécant, on le devient. Ce n'est ni la fonction ni le poste ni les responsabilités ni la place ni la formation qui le définissent, mais bien ses comportements, qui naissent au confluent d'un mélange émotionnel et intellectuel composé de sentiments d'impuissance, d'incongruence, de perte de sens et de pulsion de vie créatrice tout à la fois. Le marginal sécant naît de ce chaos créateur. Il réagit au sentiment de perte de sens par une forme de « révolte » épistémologique au sens d'Albert Camus : « À l'absurde, l'homme doit opposer la révolte pour créer du sens et poser son existence d'homme, refuser sa condition. » ⁴³

Selon Michel Crozier, le pouvoir d'influence du marginal sécant réside principalement dans sa capacité à se positionner dans des espaces interstitiels au seuil des différents systèmes d'action, ce qui lui permet d'identifier les signaux faibles en vue d'adopter une stratégie anticipatrice et de réduire les incertitudes de son environnement. Ce faisant, il joue naturellement le rôle de médiateur et occupe une fonction de traducteur entre les courants, ce qui fait de lui un véritable stratège au service du sens de l'action. Disposant en effet d'une vision complexe des jeux d'acteurs, il saisit des opportunités pour accroître sa sphère d'influence en mobilisant son tissu relationnel, et il sait naviguer dans les espaces de tension dans une logique de reliance, cherchant en permanence à renouer ce qui apparaît comme rompu.

Ce travail appelle une posture de véritable « *tisserands* » de ces acteurs du changement qui tentent de « *réparer ensemble le tissu déchiré du monde* », comme l'évoque Abdennour Bidar dans son ouvrage plaidoyer ⁴⁴. En effet, le philosophe rappelle dans son ouvrage que c'est dans une triple relation à soi, à autrui et à la nature que nous pouvons réaliser pleinement notre humanité, nous invitant à réfléchir au sens de notre existence et à la manière dont nous pouvons encore construire une société solidaire.

Cette métaphore entre parfaitement en résonance, du reste, avec les enseignements des travaux sur le changement systémique et sur l'innovation sociétale en alliances multi-acteurs, qui évoquent la

⁴² Citons notamment, parmi les tenants du « Helix Thinking », Calzada I. & Cowie P. 2017. *Beyond Smart and Data-Driven City-Regions? Rethinking Stakeholder-Helices Strategies*. Regions 308 Autumn 2017. pp. 25-29

⁴³ Camus, A. 1985. *L'homme révolté*. Gallimard.

⁴⁴ Bidar, A. 2016. *Les tisserands : réparer ensemble le tissu déchiré du monde*. Collection Les liens qui libèrent.

nécessité de pratiquer un « *entretissage* » (*interweaving*) actif entre la pensée et l'action, les domaines, acteurs secteurs entre eux, le micro et le macro etc. ⁴⁵

10. En guise de conclusion, et d'ouverture...

Ce papier a pour modeste ambition d'appeler à engager à la constitution d'une « coalition des possibles », par l'établissement de passerelles de dialogues, d'interconnaissance et de stratégies-innovations ouvertes collaboratives entre les acteurs des centres décisionnels (pouvoirs publics, institutionnels, grandes entreprises) et ceux de l'action terrain (innovateurs et entrepreneurs sociaux, militants associatifs, bricoleurs de « l'intérêt général »), entre les praticiens, les experts et les chercheurs.

Il appelle également, à un niveau plus méta, à « *relier tous les relieurs* », pour une société plus juste, plus humaine, pour réparer le monde d'aujourd'hui et construire le Maroc (et le monde) de demain... invitant à faire sien cet appel d'Abdenour Bidar : « *Je suis, tu es, vous êtes, nous sommes tous Tisserands* » ⁴⁶.

Le 1^{er} Juin 2020

Références bibliographiques

- Bidar, A. 2016. *Les tisserands : réparer ensemble le tissu déchiré du monde*. Collection Les liens qui libèrent.
- Calzada I. & Cowie P. 2017. *Beyond Smart and Data-Driven City-Regions? Rethinking Stakeholder-Helixes Strategies*. Regions 308 Autumn 2017. pp. 25-29
- Camus, A. 1985. *L'homme révolté*. Gallimard.
- Conklin, J. (2006). *Dialogue mapping : Building shared understanding of wicked problems*. John Wiley & Sons Ltd.
- Crozier M. & Friedberg E. 1992. *L'acteur et le système*. Seuil
- Delannoy, I. 2017. *L'économie symbiotique: Régénérer la planète, l'économie, la société*. Actes Sud Nature.
- Kegan R. & Laskow Lahy, L. 2015. *Immunothérapie du changement*. Collection Colligence.
- Kotter, J. 2019. *Les organisations doivent améliorer leur capacité à mener des changements à grande échelle*. Harvard Business Review (Edition française). Oct-Nov 2019
- Lehtola & Stahle. 2012. *Societal innovation at the interface of the state and civil society*. Innovation: The European Journal of Social Science Research, 2014. Vol. 27, No. 2, 152–174
- Leloup F. 2010. *Le développement territorial et les systèmes complexes : Proposition d'un cadre analytique*. Revue d'Économie Régionale & Urbaine. 2010/4 octobre. pp 687 à 705

⁴⁵ Voir notamment (i) Senge et al. 2007. *Collaborating for systemic change*. MIT Sloan management review, winter 2007, Vol. 48 n°2 et (ii) Lehtola & Stahle. 2012. *Societal innovation at the interface of the state and civil society*. Innovation: The European Journal of Social Science Research, 2014. Vol. 27, No. 2, 152–174

⁴⁶ <http://abdenourbidar.fr/04-05-16-parution-de-mon-nouveau-livre-les-tisserands/>

- Lieutaud, A. (2017). *L'Expérience de mutation de paradigme chez le chercheur : Esquisse de modélisation compréhensive des processus et des enjeux à l'œuvre*. Editeur : Connaissances et Savoirs; Édition : Connaissances et savoirs (21 juillet 2017); 464 p.
- Morin, E. 2016. *Pour une crisologie*. Edition L'Herne
- Rittel, H. W. J., et Webber, M. M. (1973). *Dilemmas in a general theory of planning*. Policy Sciences , 4 (2), 155–169.
- Senge PM, Lichtenstein BB, Kaeufer K, Bradbury H. & Carroll JS. 2007. *Collaborating for systemic change*. MIT Sloan management review, winter 2007, Vol. 48 n°2
- Villar C. et David M. 2014. *La résilience, un outil pour les territoires*. Manuscrit auteur, publié lors du séminaire IT-GO Rosko 2014.
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). *Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings*. Public Administration Review, 68(2), 334–349.