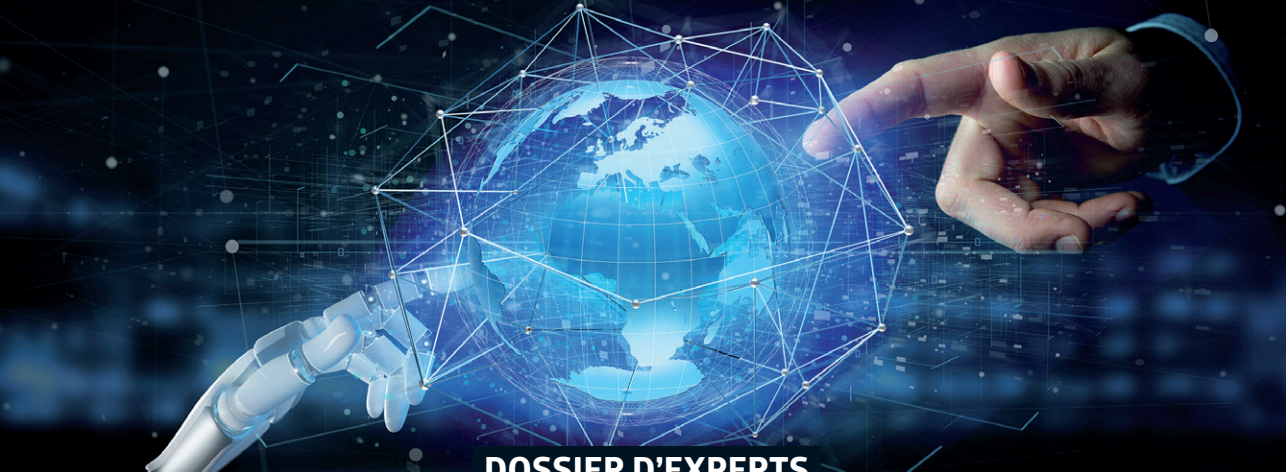




DOSSIER D'EXPERTS

GOUVERNANCE LOCALE

Modéliser le futur des territoires

Pour une résilience des politiques publiques

Jamila Bentrar

Coordinatrice « Quartiers fertiles » à la Métropole Européenne de Lille

Modéliser le futur des territoires

Pour une résilience des politiques publiques

La phase de globalisation de la mondialisation, adossée à une numérisation progressive de nos sociétés, a propulsé les territoires dans un degré de complexité jamais atteint par le passé. Les mobilités dans l'espace et les mutations dans le temps sont devenues la norme. Cet état des lieux pose la question d'apprendre, dans la fabrication des politiques publiques, à évoluer dans un environnement complexe désormais dominé par l'incertitude.

Mais alors, comment anticiper le(s) futur(s) dans un contexte d'instabilité permanente puisque mouvant ? Comment éclairer la décision face à une série d'arbitrages structurellement difficiles à opérer entre des objectifs qui apparaissent tous légitimes ? Comment nos organisations, qu'elles soient publiques ou privées, détiennent les clés de la mise en œuvre des solutions nécessairement collectives d'un monde interdépendant ?

Cet ouvrage vise à appréhender les principaux enjeux d'adaptation de nos territoires face aux défis de notre siècle. Il pose le postulat que préserver les ressources, c'est préserver les futurs et propose des solutions concrètes prenant appui sur des scénarios du futur à l'échelle des territoires et des individus qui en constituent les piliers.

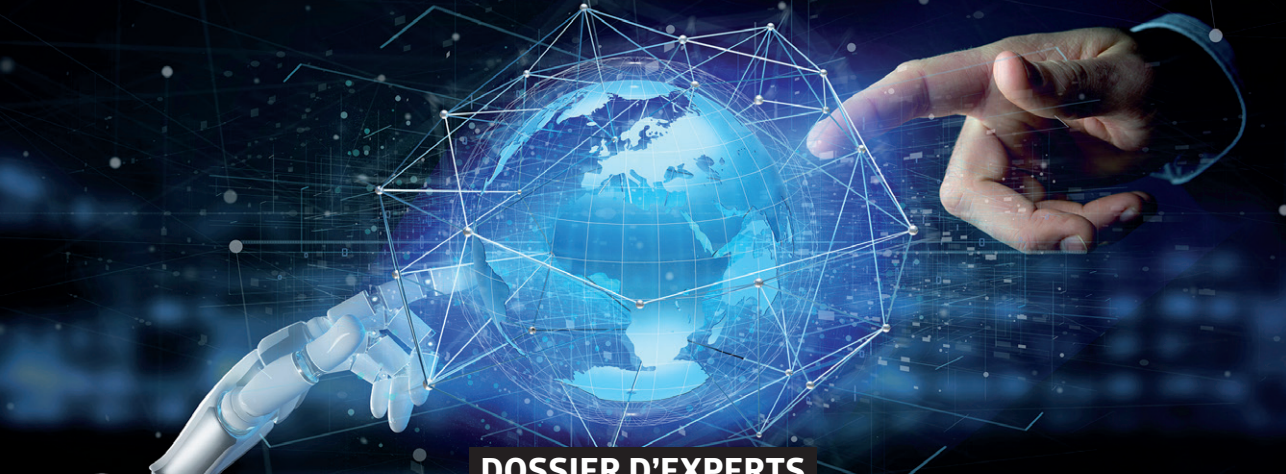


Jamila Bentrar, titulaire d'un Master en géosciences de l'environnement et d'un diplôme des Hautes études Régionales de Science Po Lille, est coordinatrice « Quartiers fertiles » à la Métropole Européenne de Lille. Ses passions pour le futur et la gestion d'environnements complexes ont guidé son parcours professionnel depuis des missions très opérationnelles vers des missions stratégiques qui lui permettent d'avoir une vision globale du processus de fabrication et de mise en œuvre des politiques publiques. Elle partage ses connaissances et les clés de compréhension visant la construction de futurs désirés à l'échelle des territoires et des individus en tant qu'auteure et conférencière.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2193-6

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

GOUVERNANCE LOCALE

Modéliser le futur des territoires

Pour une résilience des politiques publiques

Jamila Bentrar

Coordinatrice « Quartiers fertiles » à la Métropole Européenne de Lille

territorial *éditions*

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence TDE 924A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'envoyer un mail à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication
sans autorisation du
Centre Français d'exploitation
du droit de Copie.

CFC

20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.
Tél.: 01 44 07 47 70



© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-2193-6

ISBN version numérique: 978-2-8186-2194-3

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Mars 2024

Dépôt légal à parution

Sommaire

Avant-propos	p.7
Préambule.....	p.9
Introduction	p.11

Partie 1

Observer les territoires et les individus pour interpréter les dynamiques territoriales

Chapitre I

Observer le monde : depuis l'état des lieux aux comportements émergents

- A - L'approche rationnelle par les données et l'approche irrationnelle dans l'œil de celui qui regarde..... p.15
 - 1. Les données et les sciences dans une approche rationnelle..... p.15
 - 2. Les émotions et les perceptions dans une approche irrationnelle..... p.16
- B - L'observation des comportements émergents et des grandes tendances..... p.17
 - 1. L'ubérisation des modèles économiques et les comportements financiers émergents..... p.17
 - 2. Les mobilités émergentes et l'évolution des modes de consommation..... p.19
 - 3. Les cultures émergentes..... p.19
- C - Les signaux faibles..... p.20
 - 1. Les données issues des outils de communication émergents et leur utilisation..... p.20
 - 2. La réalité virtuelle et l'intelligence artificielle..... p.20

Chapitre II

Interpréter ce qui peut être observé pour s'interroger en vue de se projeter

- A - Stock et flux : deux modèles de société aux logiques opposées..... p.23
 - 1. Une logique de flux qui s'invite dans les territoires..... p.23
 - 2. Une logique de flux qui s'oppose à la logique de stock préexistante dans les territoires.... p.26
- B - De l'origine à l'enracinement progressif de la logique de flux..... p.26
 - 1. Une logique de flux héritée des premières colonisations..... p.26
 - 2. Le commerce international pour ancrer la logique de flux..... p.27
 - 3. Le choix de la mondialisation : un accélérateur de la logique de flux..... p.29

C - Mandeville ou l'accélération des flux inhérents à la notion du désir infini	p.31
1. L'irrationnel pour appréhender ce qui ne peut être expliqué par la logique	p.31
2. Le désir irrationnel qui se confronte à la réalité des limites planétaires et à celles des humains dans leur capacité à s'adapter	p.33

Chapitre III

Une logique de flux qui bouscule le fonctionnement des territoires

pour se projeter et décider	p.35
A - Quand la logique de flux s'invite dans la gouvernance des territoires : de l'approche spatiale (avec limites) à l'approche relationnelle (sans limites)	p.35
1. Une réalité mobile des territoires qui questionne les représentations spatiales héritées	p.35
2. Une interdépendance des territoires révélatrice des forces et vulnérabilités de ces derniers	p.36
3. Une réalité mobile des territoires qui suppose une évolution des postures et des rôles dans la fabrication des politiques publiques	p.37
B - Quand la logique de flux réinterroge les modèles de gestion du territoire : de l'approche relationnelle (interterritoriale) à l'approche organisationnelle	p.38
1. Un monde dit « de stock » qui s'appuie sur une logique territoriale	p.38
2. Un monde en « réseaux » qui s'appuie sur une logique de « flux »	p.39
3. La difficile cohabitation de deux logiques opposées au sein des territoires	p.40

Partie 2

Comprendre les dynamiques territoriales pour s'adapter aux nouvelles tendances

Chapitre I

Moderniser les organisations : une nécessité pour évoluer en environnement complexe

A - Une logique de flux, source de complexité, qui bouscule les modes de faire au sein des organisations	p.45
1. Une organisation descendante héritée du patriarcat	p.45
2. Une évolution nécessaire des organisations en faveur de l'émancipation des individus	p.46
B - Une parcellisation des tâches héritée prenant appui sur un mode de raisonnement linéaire inadapté aux environnements complexes	p.48
1. L'approche linéaire dans le processus de fabrication des politiques publiques	p.48
2. Les limites de l'approche linéaire et descendante dans un environnement exposé à la logique de flux	p.50

Chapitre II

La sociologie, la psychologie et les neurosciences au service de la fabrication des futurs

A - Appréhender la complexité (sortir des cadres) pour questionner nos organisations et favoriser leur évolution (maturité) afin de répondre aux défis de notre siècle	p.53
1. Les résistances au changement d'un modèle linéaire pourtant inadapté	p.53
2. La rationalité limitée pour expliquer les résistances au changement	p.54
3. L'irrationnel pour expliquer les résistances au changement	p.55
4. Le développement personnel pour apprendre à évoluer en environnement complexe	p.56

B - De l'intelligence situationnelle à la notion d'équilibre en environnement complexe	p.59
1. Appréhender la complexité dans son approche conceptuelle	p.59
2. Appréhender la complexité des individus par les sciences humaines et les neurosciences	p.61
3. Appréhender la complexité des territoires par le mode de raisonnement des individus : de l'approche séquentielle à l'approche globale	p.63
C - Du concept à la démonstration dans la recherche d'équilibre en environnement complexe	p.65
1. De l'approche linéaire aux boucles de raisonnement favorisées par l'amélioration continue pour composer avec un environnement mouvant	p.65
2. L'amélioration continue et l'agilité d'esprit pour composer avec un environnement imprévisible	p.68

Chapitre III

L'approche globale pour construire un futur désirable à l'échelle des individus et des territoires

A - De la pluralité des perceptions à la pluralité des futurs désirables	p.73
1. L'approche globale depuis les territoires	p.73
2. Composer avec la pluralité des perceptions pour appréhender le tout des territoires	p.76
3. Un tout qui suppose de composer avec ce qui ne peut être maîtrisé	p.77
B - De la capacité à se projeter pour construire le(s) futur(s) désirable(s) à la gestion des ressources nécessaires pour préserver les(s) futur(s)	p.80
1. Se projeter depuis l'échelle des individus à celles des territoires	p.80
2. La préservation des ressources pour répondre aux attentes des individus dans le présent et dans le futur	p.82
3. Un changement de paradigme nécessaire pour replacer la préservation des ressources au centre des stratégies territoriales	p.83
C - Appréhender les relations (interactions) en environnement complexe pour préserver et valoriser les futurs	p.88
1. La préservation des ressources pour éclairer sur les relations (interactions)	p.88
2. L'intelligence situationnelle pour éclairer sur les relations (interactions)	p.90
3. La relation équilibrée en environnement complexe	p.91

Partie 3

Se projeter pour décider et agir

Chapitre I

D'une approche antagonique puis combinée des logiques opposées pour modéliser les futurs

A - Comment se projeter depuis la logique de flux ?	p.99
1. La logistique pour se projeter depuis la logique de flux	p.99
2. La méthode des scénarios pour se projeter depuis la logique de flux	p.100
3. L'interprétation des scénarios depuis la logique de flux	p.102

B - Comment se projeter en combinant logiques de stock et de flux sans les opposer ?	p.104
1. L'approche globale pour se projeter depuis les logiques de stock et de flux dans une approche combinée	p.104
2. Propositions de scénarios du futur à l'échelle des métropoles et mégapoles	p.106
C - Proposition réglementaire visant la fabrication de futurs désirables : préserver les ressources, c'est préserver les futurs !	p.109
1. D'une logique de gestion des impacts à une logique de gestion des ressources pour préserver les futurs	p.109
2. La gestion des ressources à repositionner dans les stratégies territoriales pour préserver les futurs : proposition du cas concret du processus de fabrication de la ville	p.111

Chapitre II

De la modélisation à la mise en œuvre du scénario résilient : le cas concret du processus de fabrication de la ville	p.115
---	--------------

A - L'enjeu de la préservation des ressources du point de vue de la fabrication de la ville : l'approche territoriale	p.115
1. Le développement et l'étalement urbain	p.115
2. L'approche linéaire dans le processus de fabrication de la ville	p.117
3. L'approche globale (cyclique) dans le processus de fabrication de la ville	p.118
B - L'enjeu de la préservation des ressources du point de vue de la fabrication de la ville : la démonstration	p.120
1. L'approche stratégique	p.120
2. L'approche partenariale pour construire les boucles de résilience	p.121
C - La comptabilité écologique comme outil de révélation des ressources immatérielles	p.122
1. Éléments de définition et de compréhension inhérents aux enjeux de la comptabilité écologique	p.122
2. La comptabilité écologique comme outil d'aide à la décision : l'exemple de la fabrication de la ville et de la valorisation de friches urbaines	p.124

Conclusion	p.127
-------------------	--------------

Bibliographie	p.129
----------------------	--------------

Sites web	p.131
------------------	--------------

Remerciements	p.135
----------------------	--------------

Avant-propos

Avant de partager avec vous les clés de lecture relatives à la fabrication du ou de(s) futur(s) souhaitable(s) à l'échelle des territoires et des individus, car telle est l'ambition de cet ouvrage, je propose préalablement de vous raconter un peu de mon histoire. Elle permet de comprendre les ambitions et motivations de cette initiative personnelle qui a commencé il y a près de dix ans maintenant.

Fille d'immigrés d'Algérie de la première génération, j'ai grandi dans un environnement à la double culture. Certains diront qu'il s'agit d'une richesse de par l'ouverture qu'elle représente et d'autres évoqueront les difficultés inhérentes à la construction de son identité.

Je reste aujourd'hui partagée. Il m'aura fallu les épreuves de la vie et l'introspection pour commencer à appréhender les contours de ce qui me définit. Un être, avant tout, bienveillant et, parce que visionnaire bien malgré lui, qui aspire à guider à la fabrication du ou des futurs souhaitables.

Parce qu'il impacte autant les individus que les collectifs, le futur doit selon moi être interrogé en combinant ces deux approches qui pourraient apparaître comme paradoxales. Il y a, en premier lieu, les individus, car ils sont la clé du changement même s'ils ne parviennent pas toujours à le reconnaître, puis les collectifs alors qu'ils sont en mesure d'agir avec davantage de résonance. C'est donc à ces deux échelles, celles des individus et des territoires, que j'ai choisi d'investir ce sujet ô combien complexe. Une complexité dont les contours nécessiteront d'être appréhendés afin de savoir comment et par où commencer. Mais nous n'en sommes pas encore tout à fait là...

Un parcours dominant dans l'administration territoriale française, depuis des fonctions dites « opérationnelles » qui consistent à mettre en œuvre les politiques publiques vers des missions plus stratégiques qui, elles, cherchent à les définir, me permet aujourd'hui d'appréhender globalement les processus de fabrication de l'action publique ou plutôt de l'action collective. Il n'y a aucune approche partisane dans cet ouvrage et chacun y percevra les orientations qu'il souhaite selon son référentiel.

Les organisations publiques, de par leur pouvoir de décision et d'action, constituent selon moi de réelles machines à fabriquer le(s) futur(s) à l'échelle des territoires.

Un intérêt prononcé notamment pour la sociologie, la psychologie, les neurosciences, le développement personnel et une certaine forme de spiritualité m'ont guidée dans l'approche de la fabrication du ou des futurs à l'échelle des individus.

Aujourd'hui, guidée par le besoin de partager mes clés de compréhension inhérentes à ces enjeux, je propose avec cet ouvrage :

- un état des lieux des défis territoriaux de notre siècle ;
- un éclairage sur les grandes tendances et les signaux faibles précurseurs des futurs ;
- d'expliquer comment nous en sommes arrivés là ;
- d'interroger les organisations parce qu'elles sont, à elles seules, en mesure de mobiliser collectivement l'intelligence humaine dans la définition et la mise en œuvre des solutions qui permettront de relever les défis de notre siècle ;
- de questionner les administrations qui constituent l'outil de prédilection de fabrication et de gestion des communs et, par ce prisme, des futurs ;
- d'interpeller les individus qui sont, selon moi, responsables de leur futur et de la construction de leur bonheur, même s'il n'y a, dans ce processus, rien d'évident. C'est sans nul doute ma part de spiritualité et de bienveillance qui s'exprime, mais il s'agit très probablement du chemin d'une vie, celui de chacune de nos vies ;
- de faire des propositions concrètes à l'échelle des territoires pour permettre aux individus d'évoluer dans un environnement fertile quant à la fabrication de leurs futurs en étant à l'écoute de leurs aspirations.

Préambule

« D'un œil, observer le monde extérieur, de l'autre, regarder au fond de soi-même. »

Amedeo Modigliani

À chaque fois que je mentionnais, dans mon environnement de travail, la nécessité d'appréhender les choses dans leur globalité pour se poser les bonnes questions en vue de prendre les bonnes décisions, on me répondait poliment de bien vouloir redescendre sur terre. On me demandait d'être plus réaliste sans qu'à aucun moment je ne puisse trouver audience pour justifier de cette approche.

Il arrivait même très souvent qu'on me demande de simplifier mes raisonnements afin d'appréhender les phénomènes dans un champ préétabli et surtout de ne pas sortir du cadre. Ces cadres, ils sont ceux des organisations, des domaines d'expertise, des modes de raisonnement, des limites, des frontières, des convictions, des croyances, des préjugés, des idées reçues, de l'inertie des modes de faire...

Je proposais une approche holistique. On me reprenait au profit d'une approche qu'il fallait qualifier de transversale, car elle donne la possibilité de raisonner en dehors du cadre mais toujours de façon linéaire (horizontalement). La nécessité de sortir du cadre est bien identifiée. Toutefois, une approche causale des phénomènes (lien de cause à effet) ne permet plus de construire une vision globale de notre monde. La numérisation progressive de nos sociétés l'a rendu éminemment complexe. Une complexité qui est souvent qualifiée d'instabilité, ce qui reste envisageable dans un environnement relativement statique. Mais ce monde n'existe plus. Les mobilités (dans l'espace), les mutations (dans le temps) et l'accélération de ces dernières sont devenues la norme.

C'est ainsi que j'ai pu faire le constat des limites du système à se réinterroger dans la mesure où la lecture des phénomènes est cantonnée à l'intérieur de tel ou tel cadre. Évidemment, des tensions en découlent. Les divergences d'opinions, de points de vue apparaissent alors que tout un chacun se propose de justifier les effets de telle ou telle cause ou les causes de tel ou tel effet. À aucun moment, il n'est identifié la nécessité d'introduire davantage de paramètres (rationnels et/ou irrationnels) pour tenir compte de leurs interactions afin de comprendre globalement les phénomènes.

Nous identifierons progressivement que ces cadres préétablis correspondent en réalité aux zones de confort qu'il n'est pas toujours évident de transgresser. L'expression « entrer dans le moule » évoque d'ailleurs parfaitement cette notion. Tout à un chacun est cordialement invité à s'inscrire dans un cadre, celui du modèle préexistant (le mode

de raisonnement, d'organisation, la nature des convictions ou des intérêts, mais aussi les systèmes de valeurs, les façons de voir, de croire ou même de comprendre...), que l'on se place dans l'environnement professionnel ou personnel.

C'est humain, nous n'aimons pas être bousculés dans nos convictions.

De nos jours encore, celui qui ose s'aventurer en dehors des cadres préétablis s'expose, la plupart du temps, à l'incompréhension, la déception, l'intolérance, la solitude, l'agressivité et même parfois la violence. Se conformer au cadre est donc plus rassurant, sécurisant et confortable. Alors, on en fabrique de nouveaux, on s'y reconnaît, on s'y coopte et on s'y persuade que notre perception du monde est la plus juste. On s'autorise même parfois à la considérer comme une réalité ou une vérité. C'est une logique de communautés ou de réseaux. Elle permet à tout un chacun de trouver un ancrage en ce monde.

Elle explique également les difficultés, pour ceux qui en sont exclus, à trouver une place dans nos modèles de société malgré leurs talents.

Ainsi, est-il légitime de chercher à imposer un point de vue unique face à la pluralité des perceptions issues d'un monde caractérisé par sa diversité (cultures, croyances, intérêts, envies, besoins...) ?

Est-il acceptable de contraindre l'autre, par la séduction ou la force, à accueillir des vérités découlant nécessairement de représentations partielles ?

Ces perceptions plurielles que nous construisons individuellement et collectivement, et qui nous permettent de nous distinguer de l'autre, peuvent-elles fédérer dans cette ambition de construire un futur souhaitable ?

C'est face à ce constat expliquant les difficultés inhérentes à la définition d'une vision globale et commune du futur que j'ai finalement fait le choix de proposer, avec cet essai, les clés de lecture visant non pas à la construction d'un futur souhaitable, mais à la fabrication de futurs désirés. Cela suppose d'accueillir la diversité qui nous caractérise. Si elle est source de complexité, force est de constater qu'elle est aussi, par sa pluralité, source d'abondance.

D'un point de vue très personnel, mon ambition est la construction d'un monde meilleur à l'échelle des individus et des territoires ; mon objectif personnel, quant à lui, est d'y contribuer.

Je tiens aussi à préciser que je ne suis pas experte des champs investis, tant ces derniers sont vastes. Une très grande curiosité m'amène à m'intéresser à tous types de sujets du moment en vue de connecter les informations et les rendre cohérentes entre elles.

Enfin, j'ai l'intime conviction que toute forme d'innovation trouvera son expression à la jonction de toutes les expertises existantes afin de favoriser l'approche globale des phénomènes. Cette dernière est en effet devenue indispensable pour appréhender les enjeux d'un monde rendu complexe par la numérisation progressive de nos modèles de société, l'hyperconnectivité des individus à l'échelle planétaire et l'interdépendance des territoires inhérentes à ces dynamiques.

Introduction

« Regarder l'avenir bouleverse le présent. »

Gaston Berger

Le futur.

Mais de quoi parle-t-on ?

Il est difficile de trouver une définition stable à ce terme. Son champ est si vaste qu'il appelle à prendre en compte de multiples paramètres, difficiles à appréhender si l'on ne considère pas les choses dans leur globalité.

Ces paramètres sont nombreux, car ils découlent du passé, du présent et de l'inertie des actions d'hier et d'aujourd'hui. Il y a une part de déduction et une part d'intuition dans sa définition ou du moins dans son appréhension. Il y a aussi une part de rêves, d'imaginaire, d'optimisme pour les uns mais aussi de pessimisme pour les autres.

S'intéresser au futur ne peut être rationnel et analytique. Cela doit forcément s'appuyer sur la volonté, l'ambition forte de changer les choses. Cela suppose aussi d'être en mesure d'accueillir cette part de lâcher-prise qui existe en chacun de nous pour se laisser inspirer par l'émotion et l'intuition. Ce sont elles qui sont en mesure de guider à la construction du ou des futurs souhaitables puisqu'elles nous orientent, malgré nous, dans nos choix alors que nous sommes dominés par l'envie ou par la peur.

Ainsi, s'atteler à la construction d'un futur souhaitable pour mieux l'investir commence peut-être tout simplement par la reconnaissance de ce que nous sommes vraiment : des êtres d'émotions. Nous ne parvenons que difficilement à les maîtriser, particulièrement en situation de crise alors que l'avenir est incertain. Mais si ce sont nos expériences qui définissent notre passé, ce sont nos aspirations qui doivent nous guider pour construire notre futur et non nos peurs.

Certains diront qu'il y a de la naïveté ou de l'utopie dans ces propos. D'autres argumenteront que la fabrication du futur est l'affaire d'une minorité éclairée ou intéressée. Je pense que la réalité est tout autre et que la réponse se situe en chacun de nous à condition d'y accorder l'attention qu'elle demande pour être entendue. On parlera de l'intuition, celle qui suppose de se défaire de la pensée rationnelle et analytique. Cette dernière est efficace pour passer à l'action, mais elle comporte des limites alors qu'il s'agit d'imaginer le(s) futur(s).

Dans son ouvrage *Ces émotions qui nous dirigent* (voir référence (a) dans la bibliographie, de même pour les suivantes), le neuroscientifique Bernard Anselem différencie les choix intuitifs des choix rationnels. Alors que les premiers ancestraux sont automatiques, économes en attention et énergie, rapides par l'association d'idées et sensibles aux émotions, les seconds, eux, se construisent par étapes.

Ainsi cohabitent en chacun de nous une part de rationalité et une part d'irrationalité.

L'ambition de cet ouvrage est de démontrer comment la pensée rationnelle et analytique dominante est désormais à l'origine de nos principaux maux. Cette pensée décortique, examine et sépare, mais ne compose pas avec les ressentis, les aspirations et les rêves.

Il semblerait, dans cette volonté d'objectivité héritée de la pensée cartésienne, que nous nous soyons collectivement dissociés de ce qui nous anime et de ce qui, selon moi, devrait guider nos choix : notre intuition personnelle. En effet, il ne s'agit plus aujourd'hui de mettre en œuvre les solutions d'un passé révolu, mais bien de nous réinventer et aussi et surtout de nous réenchanter. Pour cela, nous avons besoin de la pensée intuitive, celle qui est sensible aux émotions.

Pour y parvenir, nous avons besoin de comprendre comment nous en sommes arrivés là. Cet ouvrage est donc construit dans une approche rationnelle pour partager ce point d'ancrage à partir duquel nous pourrions chercher, à l'échelle des individus et des territoires, à nous redéfinir.

Il est composé en trois parties :

- Une première partie pour observer le monde et essayer d'en appréhender les contours. Un monde en rupture entre deux logiques antagoniques qui s'affrontent à l'image du yin et du yang. Il y a, d'un côté, le monde de l'ouverture qui cherche à se connecter sans limite dans l'espace et le temps et, d'un autre côté, le monde en repli. Celui qui cherche à se préserver de ce qui vient de l'extérieur ou de ce qui ne peut être maîtrisé. À l'échelle des territoires, nous verrons qu'il s'agit de la logique de stock qui s'oppose à la logique de flux. À l'échelle des individus, nous verrons ci-après dans l'ouvrage qu'il s'agit de l'introspection qui s'oppose à l'extrospection. Alors qu'il s'agit, dans le premier cas, de regarder à l'intérieur de soi pour orienter ces décisions, il s'agit, dans le second cas, de tenir compte de paramètres et/ou d'attentes extérieurs à soi, pour se positionner. Nous avons par exemple la fâcheuse tendance à rendre les autres responsables de situations qui nous déplaisent.
- Une seconde partie pour interroger le fonctionnement des organisations (sociologie) et des individus (psychologie et neurosciences) dans le processus de transition nécessaire. Pourquoi les hommes et les femmes que nous sommes ne se mettent pas en mouvement malgré les alertes répétées des experts sur les enjeux inhérents au réchauffement climatique et à la raréfaction des ressources planétaires, celles dont nous dépendons pour survivre ?
- Une troisième et dernière partie qui vise à éclairer les visions du futur alors que nous pourrions être tentés de céder aux visions antagoniques et donc qui opposent entre un « tout ouverture », d'un côté, et un « tout repli », de l'autre. Il nous faudra traverser les méandres de la complexité et en appréhender les contours pour être en mesure de proposer une vision qui réconcilie ces approches de prime abord antagoniques. Elles sont pourtant complémentaires. Elles supposent de tenir compte des changements inhérents aux mouvements dans l'espace et dans le temps. Il est parfois judicieux de s'ouvrir à l'autre, mais il est aussi parfois nécessaire de se préserver. C'est une vérité qui semble être partagée à l'échelle des individus et des territoires.

Partie 1

Observer les territoires et les individus pour interpréter les dynamiques territoriales

« Il n'est pas bon que le pouvoir d'observer se développe plus vite que l'art d'interpréter. »

Alain, Propos sur l'éducation

Chapitre I

Observer le monde : depuis l'état des lieux aux comportements émergents

« Le meilleur observateur est celui qui recueille tout ce qui peut l'éclairer. »

Francis Bacon, *Essais* (1625)

A - L'approche rationnelle par les données et l'approche irrationnelle dans l'œil de celui qui regarde

1. Les données et les sciences dans une approche rationnelle

S'intéresser au monde pour le comprendre nécessite humilité et ouverture d'esprit, non pas pour se laisser bercer par de nouvelles croyances mais au contraire pour mettre à l'épreuve, dans un monde qui bouge de plus en plus vite, ses propres convictions. Pour cela, une prise de recul est nécessaire, afin d'observer nos comportements comme faisant partie intégrante d'une chaîne d'actions influençant un tout (notre monde).

Nous observons ainsi, pour mettre en exergue l'un des défis majeurs auquel nous devons désormais faire face, que l'activité humaine (nos choix et modèles de production, de consommation...) impacte jusqu'à la préservation des ressources naturelles dont nous dépendons pour notre survie. En effet, chaque année, le jour du dépassement de la Terre (*Earth overshoot day* en anglais) survient toujours plus tôt. Il est calculé par le Global Footprint Network (voir (1) dans la bibliographie des sites web), un institut de recherches international établi à Oakland (Californie). En analysant plus de 15 000 données des Nations unies, l'exploitation des ressources naturelles de la planète est mesurée puis comparée avec sa biocapacité, c'est-à-dire sa capacité à reconstituer ses réserves en une année. Selon les calculs du Global Footprint Network, en 2023, les ressources disponibles de l'année ont été totalement consommées à la date du 2 août.

En parallèle, l'activité humaine conduit à des hausses exceptionnelles de la concentration des gaz à effet de serre transformant le climat à un rythme jamais vu par le passé. Le niveau de certitude du lien entre les activités humaines et l'accroissement des températures constaté est désormais de plus de 95 %.

Ces observations sont issues des travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec : créé en 1988 par l'Organisation météorologique mondiale et le Programme des Nations unies pour l'environnement) (2). Ce dernier a synthétisé les travaux publiés de milliers de chercheurs analysant les tendances et prévisions mondiales en matière de changements climatiques.

Au-delà de cette lecture du monde faisant état de la consommation excessive des ressources naturelles, du réchauffement climatique et des conséquences actuelles et à venir sur nos conditions de vie, une approche globale des phénomènes nécessiterait de faire, en parallèle, l'analyse objective des comportements humains à l'échelle mondiale (pouvoirs, conflits, pressions...). Toutefois, cette approche objective est difficile à réaliser, car elle donne rapidement le sentiment d'une prise de position. On peut d'ailleurs aisément faire le constat, pour ces sujets, qu'il n'existe pas d'équivalent de synthèse des travaux existants sur la base d'un regroupement d'experts. Il s'agit avant tout de récits historiques avec tous les biais qu'ils comportent (prise de position, manque d'informations...).
« *Tout pouvoir est pouvoir de mise en récit* » (Patrick Boucheron, historien français).

Ainsi, il semble qu'il soit bien plus aisé d'objectiver les conséquences de l'action de l'humanité, d'en faire le diagnostic en vue de proposer des stratégies d'action, plutôt que d'en rechercher la cause. En effet, nous rencontrons des limites à l'objectivité, car nos ressentis et nos émotions, par nature irrationnels, contribuent à orienter nos points de vue.

2. Les émotions et les perceptions dans une approche irrationnelle

Qui, depuis ces vingt dernières années, n'a pas fait le constat d'un changement majeur du monde qui nous entoure et n'a pas mesuré l'impact du numérique dans nos modes de vie, qu'il s'agisse de communiquer, de se déplacer ou de consommer ?

Dans cette approche irrationnelle visant à observer le monde pour le comprendre et se projeter, il faut reconnaître qu'il est plus agréable de s'attarder sur les discours optimistes nourrissant cette part de rêve qui nous définit, plutôt que de se laisser envahir par l'anxiété des plus craintifs.

Mathieu Baudin, directeur de l'institut des futurs souhaitables à Paris, nous propose cette lecture optimiste du monde sur une vidéo partagée via Youtube (TEDxParis 2012, « Les conspirateurs positifs ») (3).

Une retranscription partielle de ces propos permettra de relayer un message dissonant parce que profondément optimiste.

« Qu'on y croit ou pas, qu'on y aspire ou non, le XXI^e siècle balbutiant vit une révolution. Non pas celle sanglante des siècles passés, libératrice ou oppressive, mais celle d'un système qui, incapable de continuer à se projeter vers l'avenir, a fait un tour sur lui-même. »

« On se trouve aujourd'hui à la jonction entre deux mondes : un monde ancien qui montre partout les signes de son obsolescence périment par une croyance dépassée, celle d'une croissance infinie dans un monde fini et un monde d'après affleurant et pluriel, émergent de toute part, mais qui peine encore à trouver sa cohérence. »

« Un monde ancien se meurt, un nouveau monde tarde à apparaître et si, comme le dit le poète, dans ce clair-obscur apparaissent des monstres, force est de constater également que des explorateurs y prennent le large. Des pionniers ouverts et bienveillants, désireux de réhabiliter demain parce qu'ils savent que la dernière terre vierge qui nous reste ici et maintenant à explorer, c'est le futur. »