



La résilience : un processus & une capacité à cultiver

Du concept à la pratique

La crise sanitaire du Covid-19 rappelle à quel point nos sociétés sont fragiles et combien il est important de développer l'art de rebondir après un choc ou des perturbations, tant au niveau individuel que collectif. Omniprésente dans les discours, la résilience devient un enjeu de pérennité. Mais que recouvre ce concept et comment se traduit-il dans les faits ? Pourquoi et comment agir dans un monde de plus en plus complexe et incertain ?

La résilience : la capacité à changer pour durer, tout en préservant son identité

Depuis les années 2000-2010, le concept de *résilience* connaît un engouement croissant, conséquence d'un monde devenu imprévisible, incontrôlable, en mutation permanente de plus en plus rapide. Face aux crises et menaces (écologiques, économiques, sociales, politiques...), le concept est souvent présenté comme un graal porteur de pérennité, de l'individu à la planète, en passant par l'organisation, la communauté et le territoire.

Or, selon les objectifs attendus, les contextes et les disciplines, le concept de résilience répond à des définitions diverses. Dans le champ qui nous intéresse, celui du développement durable, nous le définirons comme *la capacité d'un système socioécologique** :

- à absorber des chocs d'origines écologique, sociale, politique, économique... en dépit des perturbations et traumatismes qu'ils lui causent ;
- et à rebondir après ces chocs en se réinventant pour trouver un nouvel équilibre qui lui permettra de maintenir ses fonctions, sa structure, son identité et ses capacités de réaction dans des conditions satisfaisantes.

Pas de résilience sans choc ou déstabilisation

La résilience n'est pas un état mais un processus : elle n'est jamais acquise définitivement, mais se construit par la confrontation à des déstabilisations. Elle est ainsi le fruit de l'histoire vécue d'un système (individu, communauté, organisation, territoire...).

La résilience n'est donc pas *invulnérabilité*, puisqu'elle réside dans le comportement adopté suite à la déstabilisation causée par une perturbation. Selon la situation, cette réponse permettra de rester autour d'un état d'équilibre initial (cycle stable), d'évoluer vers un autre équilibre, ou de s'inscrire dans une trajectoire stable sans point d'équilibre. La résilience n'est pas plus *survie* : au-delà de surmonter l'épreuve, elle consiste bien à rebondir à sa suite, en mobilisant son énergie dans un projet positif motivé par l'envie de se construire un avenir favorable.

La pérennité passe paradoxalement par le changement

La résilience n'est pas promesse de retour à la situation « avant choc », ce serait illusoire, mais transformation pour assurer sa pérennité dans le nouvel environnement généré.

*« ...Si le développement durable se construit sur l'idée d'une maîtrise du futur et la poursuite du développement, la résilience admet la survenue de perturbations dans le futur et permet d'imaginer des ruptures avec le modèle actuel »**.

C'est pourquoi *résilience* et *transition* sont deux concepts souvent associés. Notre monde change, nous devons donc nous aussi nous transformer face aux nouveaux paradigmes.

* Système intégrant les sous-systèmes sociaux (humain) et écologiques (biophysique) en interaction mutuelle (Gallopain, 2006).

Résilience : l'histoire d'un concept multiforme et polysémique



Le mot *résilience* se fait entendre un peu partout aujourd'hui, souvent sans qu'en soit précisée la définition alors qu'il recouvre de nombreux sens et usages.



Revenons un peu sur son histoire...

Au départ, un verbe latin qui va connaître deux sorts différents : *resilire* (sauter en arrière pour revenir à sa place de départ).

En France, au Moyen-Âge, *resiliens* signifie se délier d'une obligation, d'où la *résiliation* de contrat. En 1901, *résilience* apparaît : le physicien Georges Charpy nomme ainsi la capacité d'un matériau à conserver ou à retrouver sa forme après un choc, à l'instar du physicien Thomas Young en 1807, qui l'avait nommée *resilience* en anglais.

Mais chez les Anglais, le mot a aussi un autre sens. Le participe présent *resiliens* entre dans la langue au XVII^e siècle avec le philosophe Francis Bacon. Il l'utilise pour désigner la notion de rebond après un choc,

A suivre, page 2



Résilience : l'histoire d'un concept multiforme et polysémique (suite)

comme celui de la balle qui percute un mur. Jusqu'à 1857 où pour la première fois, dans *l'Histoire illustrée de l'Angleterre de Cassell*, le mot *resilience* désigne la capacité à se remettre d'un choc : «*Dans leurs luttes contre la puissance pesante de l'Angleterre [les Écossais] ont découvert une vigueur invincible, non seulement de résistance, mais de résilience*». Ce sens fait écho à l'utilisation du terme outre-Atlantique.

Un concept difficile à traduire, propre à la culture anglo-saxonne

En 1936, l'écrivain et diplomate Paul Claudel se demande comment traduire *resiliency* en français, «*cette qualité du tempérament américain qui unit les idées d'élasticité, de ressort, de ressource et de bonne humeur*» qu'il a observée après la crise de 1929. Le concept semble ne pas exister chez nous. Certains pensent à *résistance*, mais étymologiquement, se tenir droit (*stare*), ce n'est pas rebondir (*resilire*) !



En 2006, la psychiatre Colette Chiland note que la difficulté à traduire le concept, tel qu'utilisé en Angleterre et aux États-Unis, explique sa tardive et timide adoption par les chercheurs francophones. Chez nous, sa vulgarisation date des années 1980, quand le neuropsychiatre Boris Cyrulnik l'a importé pour en faire son principal sujet de recherche.

Mais trente ans plus tôt, des psychologues américains désignaient déjà par *résilience* la capacité d'enfants à se développer normalement en dépit d'un passé sous stress.

Devenue un sujet courant dans ce milieu, la *résilience* a été distinguée de l'*invulnérabilité*, car elle suppose d'avoir bel et bien été déstabilisé par un choc.

Rien à voir non plus avec la *survivance* : en plus de surmonter l'épreuve, la résilience suppose de rebondir après elle pour retrouver une trajectoire positive, grâce à sa créativité et à sa capacité à se projeter malgré les difficultés.



Emprunté à la physique et à la psychologie, le concept va être ensuite décliné dans de nombreux domaines, dont l'écologie.

De l'approche linéaire à celle des systèmes complexes adaptatifs

En écologie, tout commence en 1973 : le canadien C. S. Holling définit la *résilience écologique* comme la quantité de perturbations qu'un système peut absorber avant de changer d'état. Il montre que chaque système est le lieu de nombreux équilibres imprévisibles et qu'il peut être résilient sans être stable, en se transformant : un véritable tournant pour l'approche du concept, défini jusqu'alors comme la mesure du temps de retour à l'équilibre d'un état d'origine unique et prédictible.

Vingt ans plus tard, Holling observe que les interactions sociales et écologiques sont liées : mieux vaut les appréhender ensemble pour espérer les comprendre et intervenir sur le système qu'elles constituent. Il définit la *résilience socioécologique* comme la capacité d'un système à absorber des chocs d'origine écologique, sociale, politique... mais aussi à se réinventer en se réorganisant pour maintenir ses fonctions, sa structure, son identité et ses capacités de réaction. Il montre enfin que ses systèmes complexes sont interconnectés dans un cycle adaptatif permanent, en quatre phases : croissance rapide, équilibre stable, effondrement, réorganisation spontanée, et ainsi de suite.

Du côté de l'économie...

En économie, la résilience est souvent pensée en terme de robustesse et de résistance, visant le retour à un équilibre unique : le maintien du potentiel de production. Plus le choc et sa résolution réduisent la production, moins l'économie est jugée résiliente. L'approche dynamique existe cependant, reposant sur le renouvellement et la transformation des systèmes économiques.

En socio-économie, la résilience a été peu

étudiée. En 1930, elle se retrouvait pourtant au cœur des travaux de l'économiste italien Corrado Gini sur les phénomènes d'autoconservation et d'autorééquilibration spontanées dans les économies modernes. Une étude qui interrogeait, de fait, les formes d'organisation.

En 1990, Gilles Paquet, économiste italien, montre que la résilience socio-économique s'appuie avant tout sur deux valeurs faisant défaut dans l'économie libérale : la confiance et l'entraide. Ce constat interroge le besoin de modèles de gouvernance moins directs et technocratiques, plus souples, participatifs et diffus que ceux qui prévalent aujourd'hui.

La crise du Covid-19 en 2020 incitera-t-elle à renouveler ces modèles ? Reste à savoir si la relance tant attendue traduit l'espoir illusoire d'un retour à la situation d'avant-crise ou bien la détermination à bâtir un nouveau projet dans un environnement qui ne sera plus « comme avant » ? En juin 2020, le Harvard Business Review notait «*On débat des fragilités du passé que l'on ne veut plus rencontrer, on conceptualise un monde idéal qui doit émerger. Cette phase nécessitera de mettre en place un processus d'innovation nouveau, qui tiendra compte de tous les changements écologiques, sociétaux et technologiques, car il ne sera plus possible de faire simplement comme avant. Il faut programmer un nouveau logiciel de pensée, de management et de production*».

Un monde sous tension qui explique la généralisation du concept au risque d'en faire un lieu commun

La prise de conscience des menaces pesant sur notre monde (terrorisme, crises climatique et sanitaire...) depuis les années 2000 explique le succès du concept et son entrée dans la sphère des pouvoirs publics. La *résilience* est perçue comme un moyen de survie pour nos sociétés occidentales fondées jusqu'alors sur deux principes ayant volé en éclats : l'élimination du risque et la surprotection.

Ainsi, les déclinaisons du concept de *résilience* font légion, répondant à des définitions parfois contradictoires. Cette confusion tend à en faire un lieu commun, alors que les mutations en cours nous incitent à en développer la culture.

Une époque de rupture et de turbulences : parvenir à «changer de logiciel» pour trouver de nouveaux équilibres

Nous sommes entrés au début des années 2000 dans une période de mutations inédites, annoncée par de nombreux événements climatiques, géopolitiques et économiques. Depuis, le concept de résilience s'invite dans le discours public. Voyant leurs certitudes, acquis et pérennité menacés, nos sociétés misent sur leur capacité de résilience pour faire face aux turbulences et se construire un avenir plus sûr, si possible à long terme.

Lors des Rencontres de l'Écoterritorialité en 2017, la prospectiviste Carine Dartiguepeyrou notait : « une métamorphose civilisationnelle est en cours sous l'effet de deux profondes mutations, entraînant des bouleversements dans tous les domaines : la situation écologique qui exige de faire autrement et la révolution numérique qui caractérise la vague de mondialisation actuelle. Le changement ne réside pas dans la technologie, mais dans la manière dont les activités qu'elle soutient s'en saisissent pour développer de nouvelles pratiques».*

L'avenir est donc moins à découvrir qu'à inventer. Mais « On ne résout pas les

problèmes avec les modes de pensée qui les ont engendrés » avertissait Einstein et c'est bien là que réside la difficulté. Le monde poursuit ses mutations, mais nous peinons à les saisir tant notre appréhension du réel reste limitée au local, au connu et au continu. Pourtant, de nouvelles réalités sont à intégrer :

- **Le monde se complexifie**, ses acteurs étant hyperconnectés. Pour l'aborder, notre culture analytique et sectorielle ne suffit plus : seule l'approche systémique intégrative permet d'appréhender le réel dans sa dynamique, sous toutes ses dimensions aux différentes échelles de temps et d'espace, et d'éviter les visions réductrices. Mots-clés : décloisonnement, transdisciplinarité, coopération.

- **Le monde est de plus en plus instable et incertain** car de plus en plus complexe. La résilience repose sur l'inventivité pour limiter les effets des aléas et incertitudes, sur la souplesse et l'agilité, montrant tout l'intérêt des réseaux collaboratifs.

Caduques, nos représentations continuistes (selon des tendances se prolongeant naturellement du passé vers

l'avenir) doivent faire place à d'autres modèles non linéaires, anticipant un possible effondrement. Nous ne pouvons rester dans le déni.

Enfin, l'exercice de la prospective* devient indispensable : invitant à définir la vision du futur que l'on souhaite voir advenir et différents chemins pour y mener, elle permet de disposer d'un cap pour naviguer au milieu des turbulences.

- **Le monde est en accélération croissante** : celle des modifications des conditions de vie sur Terre, des modes de vie et de production sous l'effet du numérique... Plus de temps à perdre, l'efficacité passe par les réseaux collaboratifs pour bénéficier des effets multiplicateurs et amplificateurs des synergies, mais aussi par la simplicité (pas le simplisme) pour aborder la complexité en évitant toute complication inutile. Le génie est dans la simplicité et le couple «complexité/simplicité» représente une voie importante de perfectionnement et de montée en qualité pour l'avenir.

* Voir n°5 de DD'scope, 2017.

Une opportunité réside au sein de toute difficulté
Albert Einstein

Changement de paradigme : 5 ruptures en cours

Marc Halévy, physicien chercheur en sciences de la complexité, prospectiviste et philosophe, observe que l'histoire de l'humanité est parcourue de cycles paradigmatiques de 550 ans en moyenne, comptant 4 phases : rupture, essor, apogée, déclin. Pour lui, nous vivons actuellement une phase de ruptures irréversibles rendant obsolète le paradigme de la « modernité » né à la Renaissance. Même s'il semble encore dominant, ce paradigme est moribond. Un nouveau paradigme, celui de la « connaissance », émerge pour en prendre le relais. Il est porteur de 5 ruptures, traduisant d'autres modes de vie, d'autres organisations et d'autres valeurs.

1 Rupture écologique : de l'abondance à la pénurie

Depuis 2000, sous la pression de la croissance démographique et consommatoire, nous sommes passés d'une logique d'abondance à une logique de pénurie de ressources naturelles.

► Défi : inventer la frugalité heureuse (faire mieux avec moins dans toutes les dimensions de nos vies domestiques et professionnelles, privées et sociales). Éviter les gaspillages (temps, stress)

2 Rupture technologique : du mécanique au numérique

La révolution informationnelle nous fait passer de la prédominance des technologies mécaniques à celle des technologies numériques (robots, révolution algorithmique).

► Défi : faire un usage intelligent du numérique (éviter la déshumanisation et la déculturation par les gadgets).

3 Rupture organisationnelle : du pyramidal au réseau

Pour affronter avec efficacité l'effervescence, les turbulences et les complexités de nos environnements socioéconomiques, le mode de fonctionnement pyramidal (lourd et lent) doit faire place à celui en réseau, avec de petites unités autonomes (organicité : la collaboration prime sur les procédures).

► Défi : développer l'organicité et la subsidiarité («bottom-up»).

4 Rupture économique : d'une économie de masse à une économie de l'intelligence

Le modèle hérité de l'après-guerre qui a conduit à la standardisation des biens de consommation – avec comme seule variable d'ajustement, le prix au détriment de la qualité – n'est plus viable ni vivable. Place à l'économie de niche et de la valeur, basée sur des patrimoines immatériels non quantifiables et non comptabilisables (intelligence, talents, savoir-faire, créativité...).

► Défi : favoriser la virtuosité professionnelle (travail valorisé et valorisant qu'on est seul à savoir faire). Connaître, repérer et transmettre les savoir-faire stratégiques dans l'organisation.

5 Rupture philosophique et éthique : de la philosophie du progrès à la philosophie du bien-vivre

Le moteur de la vie humaine change : les nouvelles générations sont plus axées sur les valeurs et le sens, que sur la réussite et le travail. Plutôt que « réussir dans la vie », elles veulent « réussir leur vie ».

► Défi : donner sens et valeur au monde et à la vie (spiritualité).

Source : Cinq ruptures & cinq principes - Marc Halévy. Site

Résilience des territoires et organisations : cap sur l'opérationnel

On ne peut dégager de critères universels de résilience, cette dernière étant avant tout conjoncturelle, relevant des décisions des acteurs face à des perturbations. En revanche, de nombreuses études observent certains facteurs et principes qui favorisent ou affaiblissent les capacités de résilience des territoires et des organisations. Synthèse.

Quelques facteurs qui améliorent la résilience

- **Un degré élevé de diversité** : la variété des composants du système (ex : nature et fonctions des acteurs, sources de connaissance, biodiversité naturelle...) est un atout, surtout si certains compensent les pertes ou insuffisances des autres en répondant différemment d'eux aux perturbations.

- **La modularité** : l'organisation du système en sous-systèmes connectés relativement autonomes les uns par rapport aux autres, permet de limiter la diffusion des chocs en son sein, les sous-systèmes encore actifs pouvant assurer une auto-organisation efficace, pour que le système continue à fonctionner.

- **L'auto-organisation** : les systèmes auto-organisés sont plus résilients que ceux dont l'organisation est plus hiérarchique, surtout si leur gouvernance est adaptative, c'est-à-dire flexible, distributive (inclusion) et basée sur l'apprentissage. Ils sont d'autant plus réactifs qu'ils permettent la proximité (liens courts, boucles de rétroactions courtes qui rapprochent les actes de leurs conséquences), capital social élevé (haut niveau de confiance et de leadership, richesse en liens et réseaux au sein de l'organisation).

Le développement des capacités

Selon l'économiste et philosophe indien Amartya Sen, les «capacités» (en français «capabilités», «capacités» ou «libertés substantielles») traduisent la liberté effective dont dispose un individu pour choisir un type de vie, soit diverses combinaisons de modes de fonctionnement (se nourrir, se déplacer, s'éduquer, participer à la vie politique...).

- **L'apprentissage** : essentiel, il permet comme les retours d'expériences de développer la capacité à s'adapter, à réagir rapidement de façon adéquate au changement, et à innover. Expérimenter, apprendre de ses erreurs, développer la culture du risque et de l'innovation, promouvoir la créativité, sont autant d'atouts.

La recherche de résilience



Source : CEREMA/DtecTv

L'ouverture sur l'extérieur et l'échange avec celui-ci

Les systèmes clos tendent à rester statiques. La résilience d'un territoire ou d'une organisation se renforce quand les stratégies et actions qui s'y rapportent sont pensées en lien avec l'extérieur.

- **L'émancipation personnelle** (volonté de se réaliser) et **l'interdépendance** (capacité à oeuvrer pour un projet collectif et une vision du monde à faire advenir au-delà de ses propres intérêts) sont moteurs de l'action. Et la motivation se nourrit de l'action.

L'anticipation

La veille, mais aussi le maintien de réserves adéquates (ex : banque de stockage de matériels ou d'informations constituant une mémoire) permettent de ne pas être pris au dépourvu et de disposer de ressources pour (ré)agir plus vite.

5 compétences pour agir dans un monde complexe

Permettant d'explorer de nouveaux possibles et d'entreprendre dans un monde incertain et instable selon chaque contexte, les 5 compétences indissociables que nous avons présentées dans le n°4 de DD'scope, trouvent tout leur sens dans une perspective de résilience. Rappel.

- 1 • «systémique» : pour appréhender les problèmes dans toutes leurs dimensions et ne pas en avoir une vision réductrice qui compromettrait la clairvoyance de la décision ;
- 2 • «prospective», pour explorer différents chemins vers l'avenir, préparer l'action pour demain ;
- 3 • «changement», pour comprendre, induire et accompagner les transformations ;
- 4 • «collective», pour agir efficacement à l'échelle des enjeux, en articulant compétences individuelles et collectives ;
- 5 • «responsabilité», pour agir au nom et en fonction de son éthique, ce qui donne tout son sens et sa valeur à l'action.



Ces compétences s'appuient sur 5 dimensions : prendre conscience, connaître et savoir ; identifier les ressources personnelles et intellectuelles à mobiliser ; analyser pour comprendre ; se positionner, proposer et arbitrer ; agir, évaluer et réajuster.

... et d'autres qui la freinent ou la bloquent

• Le déni et l'opposition au changement

Tenter d'empêcher le changement et la perturbation d'un système affaiblit sa résilience.

• L'opposition et l'absence de soutien à l'innovation

Les soutiens privilégient trop souvent les innovations sans risque, qui sont les moins innovatrices. De plus, les cadres prévus par les politiques publiques pour le développement des innovations sont souvent mal adaptés aux changements qu'elles induisent.

• La centralisation excessive

Les systèmes centralisés, caractérisés par de longs temps de réaction liés à de lourdes procédures, nuisent à la réactivité et donc à la résilience. De plus, s'ils réduisent la prise de décision individuelle, ils réduisent l'auto-organisation nécessaire à la flexibilité.

L'objectif consiste à bâtir des systèmes qui pourront surmonter l'échec, pas à bâtir des systèmes résistants à toute éventualité d'échec
Brian Walker, Président du conseil de la Resilience Alliance International.

Changer de focale pour raisonner autrement

Améliorer les capacités de résilience d'un territoire ou d'une organisation repose sur la technique, l'organisation, mais aussi et avant tout sur l'évolution des représentations mentales, qui renvoient à nos symboles, mythes et valeurs.

• Comprendre que la résilience est un processus, pas un état...

La résilience n'est pas un état définitif, mais un parcours qui s'inscrit dans le temps. Elle se maintient, s'entretient, se cultive au fil du temps. C'est une capacité qui se développe sans fin, en étant confronté aux chocs de natures multiples qui surviennent, prévus ou imprévus. Elle se cultive à la fois individuellement et collectivement au sein des communautés (organisations, territoires...).

• Accepter le risque et en limiter les effets, plutôt que vouloir le supprimer

L'approche par la résilience consiste à investir dans des solutions, non pas pour éradiquer les risques, mais pour en atténuer les impacts.

Cela suppose d'accepter nos vulnérabilités et l'idée de ne pas être «tout puissant» sur l'environnement, d'en finir avec la vision de la catastrophe, perçue comme un événement exceptionnel et de reconnaître la valeur d'aménités jusqu'alors mésestimées en raison de leur intérêt économique jugé trop indirect.

Ex. : investir dans la promotion d'un autre développement qui limite les impacts du réchauffement climatique, plutôt que lutter contre le réchauffement en investissant dans des solutions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Ex. : accepter l'inondation de terres en restaurant la dynamique fluviale, plutôt que de les protéger par une digue, pour réduire les risques d'inondation dans d'autres espaces à enjeux et bénéficier des autres services écosystémiques rendus par la rivière.

La leçon des Vikings

En l'an 986, des Vikings migrent au Groënland, attirés par ses verts pâturages.

500 ans plus tard, un refroidissement du climat s'abat sur l'Europe, n'épargnant pas ce pays vert. Si les Inuits autochtones continueraient à y vivre, les Vikings, eux, ne s'en remettront pas et disparaîtront.

La cause ? Il s'agirait moins du climat que du refus de modifier leurs comportements et structures en s'inspirant des Inuits qu'ils considéraient inférieurs culturellement... Leçon à méditer.



Source : LE TEMPS, «L'intrigante disparition des Vikings du Groënland».

• Adopter une approche systémique et de stratégies intégrées

Les territoires et les organisations sont des systèmes organiques constitués de composants dont les relations sont évolutives et collaboratives. Ils sont également en relation avec des systèmes extérieurs. Améliorer leur résilience face à un choc, qu'il soit effectif ou potentiel (risque), suppose une approche systémique et de s'inscrire dans un projet de dynamique qui dépasse la perturbation, cette dernière devenant une opportunité de développement pour laquelle les potentialités de rebond des acteurs sont mobilisées. Un véritable changement de regard !

L'approche nécessite aussi de la transdisciplinarité et une synergie des compétences. L'histoire des Vikings du Groënland (cf. encadré ci-contre) montre qu'il est prudent d'éviter les a priori quant à la valeur que nous attribuons aux compétences des acteurs de notre environnement. La résilience se nourrit de diversité. Celle des compétences, c'est-à-dire des savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés de manière adaptée face à une situation, est un véritable capital.

• Articuler les échelles spatiales et temporelles

Pour comprendre et piloter la résilience d'un système, il est conseillé d'inclure au moins trois échelles (inférieure, centrale, supérieure) car les connexions entre elles déterminent souvent la résilience du système à plus long terme.

Améliorer la résilience de nos sociétés suppose de penser le court terme en lien avec le long terme, pour que les décisions prises aujourd'hui ne soient pas un handicap demain. Le concept de «réversibilité», appliqué aux aménagements en urbanisme, en est un bon exemple.

Il faut alors être conscient que les modèles économiques ne savent pas représenter les ruptures et s'appuient sur l'extrapolation des trajectoires passées.

Enfin, face à l'ampleur des mutations en cours, les questions de résilience se posent à des échelles emboîtées, de l'individu à la planète. Or, les impacts des phénomènes globaux varient selon les caractéristiques de chaque territoire. **L'action locale** est donc essentielle pour apporter des solutions sur-mesure.

* «La résilience, un outil pour les territoires», Clara Villar (CEREMA), Michel David (CGDD), 2014.

• Coopérer plutôt que concurrencer

Le monde du vivant est davantage fait de coopérations que de compétitions, ces dernières étant en général – comme dans la société – plus énergivores et risquées. Comme la compétition affaiblit le système, mieux vaut coopérer, surtout que c'est la seule solution pour bénéficier des effets amplificateurs des synergies.

• Vers la co-responsabilité

La recherche de résilience induit de nouvelles valeurs et manières de concevoir le fonctionnement du collectif (organisation ou territoire auquel on s'identifie, qui donne envie de se mobiliser, que l'on connaît d'abord parce qu'on y vit), dans un esprit de co-responsabilité :

- importance du sens du collectif et de son projet pour fédérer les acteurs
- innovation ouverte grâce à la multiplication des interactions et coopérations avec les parties prenantes, ce que facilite la proximité (les acteurs se connaissent)
- distribution du pouvoir et des responsabilités, gouvernance partagée
- partage de la valeur produite par le collectif
- bienveillance mutuelle permettant de prendre soin du collectif et de chacun de ses membres, nouvelles postures individuelles et collectives pour favoriser l'articulation du "je" au sein du "nous".

Les 5 piliers de la résilience

Communication
(l'expression libre)

Responsabilité
(prendre l'initiative de sa vie, s'organiser, planifier...)

Déculpabilisation
(lucidité, accepter ses responsabilités, réparer ses erreurs, conscience de sa propre valeur...)

Conviction
(trouver du sens, comprendre)

Empathie et humour
(comprendre ce qui nous relie, aider, partager, bienveillance...)

Source : *Winning life's toughest battles - Roots of Human Resilience* - J. Segal.

Quand la crise devient opportunité

La crise du Covid-19 invite les EPCI à faire émerger un nouveau modèle de développement des territoires, afin de répondre aux nouveaux défis qui nous attendent. Il s'agit de revoir la relation entre la gouvernance, les populations et les activités.



• **Vision actuelle dépassée** : le territoire perçu comme une «usine à transformations», avec ses entrants et extrants, selon une approche statique et fonctionnelle. Or, un territoire n'est pas un objet inerte dont il convient d'imaginer les fonctionnalités. C'est une construction politique, sociale, sociétale, systémique et organique : il vit et se développe en interaction constante avec d'autres environnements, proches et lointains. Leurs trajectoires ne sont pas toujours prévisibles ni appréhendables de prime abord.

• Démarche en 3 temps :

1 Refondre le «pacte de gouvernance» autour des questions suivantes

- Comment favoriser l'émergence d'un nouveau «projet de territoire» dont l'un des piliers sera la résilience de notre espace commun, de nos populations et des activités ?
- Comment intégrer, au sein de notre collectif d'élus, une culture partagée permettant aux décisions politiques d'être éclairées et guidées par les enjeux de résilience ?
- Comment inventer un compromis qui tienne compte des impacts et des défis d'un monde désormais fini et dont les ressources seront de plus en plus rares et fragiles ?

2 Imaginer des modes de coopération intégrant les défis et enjeux de la résilience, entre la collectivité et ses partenaires

- Comment pouvons-nous inventer de nouvelles formes de partenariat favorisant l'intégration de la notion de résilience dans nos projets communs et nos feuilles de route stratégiques respectives ?
- Comment développer de nouvelles formes de solidarité entre communes, EPCI, département et région orientés vers la construction d'une résilience commune ?
- Comment peut-on concevoir de nouvelles formes d'arbitrage et d'allocation de ressources qui soient orientées vers la consolidation de pratiques de pilotage et d'accompagnement des territoires dans une visée de résilience ?

3 Accompagner l'évolution et la consolidation des organisations et services pour faire émerger une culture managériale et une organisation résilientes au sein du territoire

- Comment peut-on renforcer les modes de coordination et d'anticipation au sein des directions et des services sur le volet résilience ?
- Comment former et accompagner les cadres et les responsables au sein des services, au plus près des populations et des acteurs du monde économique ?
- Comment favoriser la conception et mise en œuvre de plans d'action intégrant le besoin de résilience dans la mobilisation des moyens ?

D'après «Reconstruire la résilience des territoires», tribune parue dans les Échos, Akim Chekhab (Accès conseil). 20/04/20

• **Passer de la complexité à l'action : place à l'intelligence stratégique**

Comme le remarque Oussama Bouiss, de l'Université Paris-Dauphine (cf. p.8), la complexité essuie toujours la même critique : « à trop complexifier, on n'arrive plus à décider ni à agir ! »

Pourtant, le premier enjeu est de comprendre pour se faire un avis et décider. Mais il faut *vouloir* comprendre, refuser le simplisme plus rassurant, porteur d'illusions et d'erreurs.

La pensée complexe permet une vision approfondie des problèmes qui aide à mieux les poser et les construire, donc à former un jugement exempt de préjugés. Puis elle permet de mieux cerner l'éten-

due du domaine des solutions possibles pour les résoudre, en apportant non pas une solution universelle, mais une méthode pour bâtir des scénarios de résolution possibles.

Le choix du scénario repose ensuite sur des connaissances évaluatives : le décideur évalue les scénarios en fonction de ses valeurs et priorités politiques.

Ainsi, la pensée complexe n'apporte pas LA solution à un problème, mais éclaire la nature éthique et politique de l'action, sous la forme d'un « pari » qui représente le passage de la pensée à l'action.

Face à un problème complexe, il n'existe pas de « bonne solution » dans l'absolu, mais des choix politiques. Considérer le

choix comme un pari, c'est être conscient que nous vivons dans un monde instable et incertain, rendant tout aussi incertains les résultats de l'action choisie. L'humilité est donc plus que jamais de mise !

O. Bouiss explique : « l'intelligence de l'action suppose une intelligence stratégique apte à saisir les opportunités, identifier les signaux faibles ou encore à relier des indices à la manière d'un Sherlock Holmes ». La stratégie et la pensée se prolongent durant l'action.

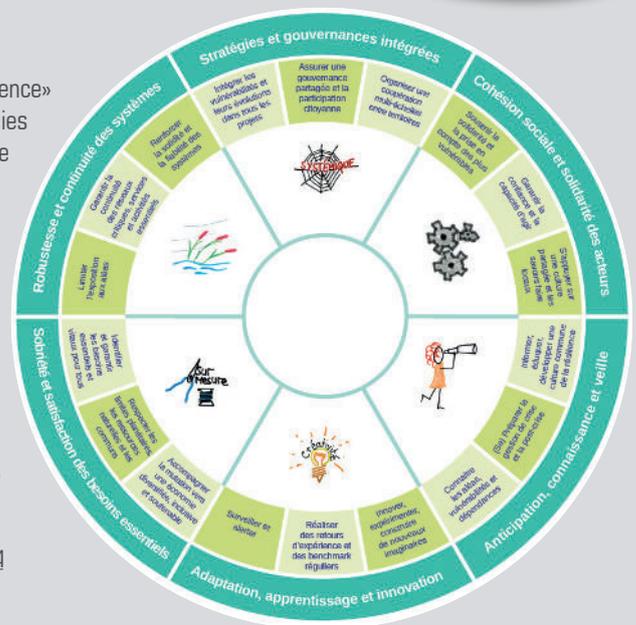
Je crois que tout est toujours en question, tout est toujours à sauver, que rien n'est définitivement acquis et qu'il n'y aura jamais de repos sur la Terre pour les Hommes de bonne volonté
Raymond Aron

«**Boussole de la résilience**» : un outil d'intelligence collective pour questionner ou renforcer la dynamique de résilience d'un territoire

Conçue par le Cerema à l'intention des collectivités, la « boussole de la résilience » est un mode d'emploi pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'adaptation sur le long terme, en prévision de crises ponctuelles ou de mutations (changement climatique, effondrement de la biodiversité...).

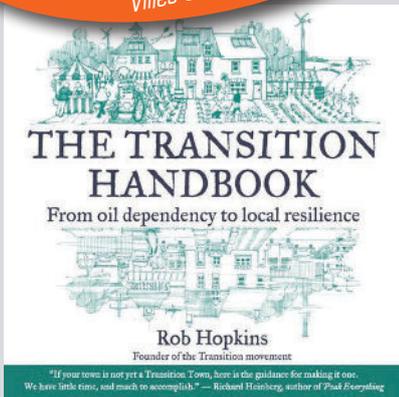
Couvrant tous les pans de la vie des territoires, elle est conçue comme un cadre d'action organisé à partir de 6 leviers, déclinés en 18 principes d'action pour renforcer la capacité à se préparer à une crise, à réagir et s'adapter en cas de perturbation, et à rebondir. Elle affirme également l'importance de la transformation comme principe clé d'une approche nécessairement globale et transversale.

Cet outil d'intelligence collective permet d'ouvrir le dialogue avec les acteurs des territoires (élus, acteurs économiques, associations, habitants...) pour faire évoluer leurs regards et élaborer des réponses adaptées aux réalités de terrain et aux aléas présents et futurs.



Source : site du CEREMA

La résilience d'une communauté, sa capacité à surmonter un choc, tient moins des technologies qu'elle est capable de mettre en oeuvre, que des liens sociaux qu'elle a réussi à construire.
Rob Hopkins, fondateur du mouvement Villes en Transition.



Villes en transition : la force de l'expérimentation

A Totnes (GB), le choix d'un autre développement comme clé de résilience

Pour que la résilience soit opérationnelle, deux conditions sont à remplir :

- contextualiser le problème en délimitant spatialement le système dont on veut améliorer la résilience et en identifiant les perturbations auxquelles on entend faire face ;
- conduire un exercice de prévision-prospective.

La résilience conjoncturelle peut ainsi devenir un concept concret, opérationnel et compréhensible par tous.

Rob Hopkins, le fondateur du mouvement « Transition Towns » (« Villes en Transition »),

a réuni ces conditions. Décidé à renforcer la résilience de Totnes, ville de 8 000 habitants où il s'est installé en 2005, il a développé sa théorie en misant sur l'expérimentation grandeur nature. Depuis, la ville est devenue un véritable laboratoire d'initiatives de transition, accueillant des visiteurs du monde entier, qui viennent s'inspirer de ses pratiques. Le mouvement s'est étendu : près de 1000 initiatives ont vu le jour dans une cinquantaine de pays. Cet exemple montre la force de l'approche pragmatique.

Pour aller plus loin...

Sites Internet

- [Stockholm Resilience Center](#)

Institut de recherche à but non lucratif, spécialisé dans le développement durable et les questions environnementales.

- [La démarche locale de résilience](#)

Site réalisé par le Haut comité français pour la défense civile, visant à aider les maires à se préparer aux situations d'urgence ou d'exception de toutes natures.

Conférences vidéo

- [Qu'est-ce qui nous arrive ?](#)

Conférence de Marc Halévy, TILT, Rennes 2019, 57 min.

- [Comment passer de la pensée complexe à l'action ?](#)

Conférence d'Oussama Bouiss, Université Paris-Dauphine, TEDx 2020, 13 min.

- [Maitriser la complexité par la simplicité](#)

Laurent Bibard, Xerfi canal, 2019, 6 min.

Articles

- [Retour critique sur la mobilisation du concept de résilience en lien avec l'adaptation des systèmes urbains au changement climatique](#)

Béatrice Quenault, EchoGéo, 2013.

- [Face aux menaces systémiques, des stratégies et des approches fondées sur la résilience](#)

OCDE, septembre 2019.

- [Anthropocène, nouvelle catégorie de l'entendement](#)

AGN7S Sinai, CAIRN.INFO, 2013.

- [La résilience, un concept pour la gestion des risques](#)

André Dauphiné, Damienne Provitolo, CAIRN.INFO, 2007.

Dans la presse

- [La complexité, une bonne excuse pour ne pas agir ?](#)

The Conversation, mai 2020.

- [Nous allons connaître les dix années de transformation écologique les plus remarquables de l'histoire](#)

Le Monde, Août 2020.

- [La longue marche vers la résilience](#)

La Gazette des Communes, Juillet 2020.

- [La longue marche vers la résilience](#)

La Gazette des Communes, Juillet 2020.

Ouvrages



- [Petit traité de résilience locale](#)

Agnès Sinai, Raphaël Stevens, Hugo Carton et Pablo Servigne. 120 p., 2015. Cet ouvrage se veut une source d'inspiration à l'intention des élus locaux. Il devrait leur permettre de renforcer, avec le concours des citoyens, la résilience locale de leurs territoires en favorisant la relocalisation des productions énergétique et alimentaire.



- [Les voies de la résilience](#)

Carine Dartiguepeyrou, avant-propos de Edgar Morin. 204 p., 2012.

Quelles sont les tendances à venir dans un monde en mutation, les solutions d'avenir, les actions à entreprendre ? Ce livre met en lumière les chemins de la résilience nous demandant créativité et réinvention. C'est un appel à la conscience planétaire et un hymne à notre interdépendance avec le monde du vivant.



- [Réussir la transition écologique : outils pratiques pour agir](#)

Grégory Derville, 208 p., 2019

LE livre de référence pour ceux qui se demandent quoi faire et comment pour engager la transition écologique près de chez eux. Présentation de 9 actions concrètes à mettre en oeuvre au niveau local, misant sur le collectif.



- [Manuel de transition. De la dépendance au pétrole à la résilience locale](#)

Rob Hopkins, 216 p., 2010

A travers des actions concrètes à l'échelle de sa communauté, Hopkins présente les étapes d'une transition vers une société écologique et viable, gérant ses ressources de façon responsable.



- [L'entreprise de demain](#)

Marc Halévy, 90 p., 2020

Ce livre synthétique donne accès aux cinq concepts clés qui forgeront les fondements de l'économie et du management des entreprises de demain.

Rapports & études

- [La résilience, un outil pour les territoires - Cerema](#)

Clara Villar (CEREMA), Michel David (Commissariat Général au dév. durable), 2014.

- [Vers la résilience alimentaire](#)

Association Les Greniers d'Abondance, 2020. - [Télécharger](#)

- [Villes et territoires résilients](#)

Commissariat Général au dév. durable, Études & documents n°123, mai 2015.

- [Société résiliente, transition écologique et cohésion sociale : études de quelques initiatives de transition en France, premiers enseignements](#)

Commissariat Général au dév. durable, Études & documents n°124, mai 2015.

Guides et outils

- [La «boussole de la résilience» pour l'adaptation des territoires»](#)

Site du Cerema, juillet 2020.

- [Territoires résilients - Six leviers d'actions pour bâtir votre stratégie](#)

CEREMA, Collection l'Essentiel, 2018.

- [La résilience des territoires aux catastrophes](#)

Commissariat général au développement durable, Collection THEMA, 2017.

- [Territoires résilients - Six leviers d'actions pour bâtir votre stratégie](#)

CEREMA, Collection l'Essentiel, 2018.