

Atelier 1 - La conduite de la transition

Animateurs de l'atelier : Brigitte PASQUELIN (b.pasquelin@atemis-lir.com) et Patrice VUIDEL (p.vuidel@atemis-lir.com), intervenants chercheurs au sein d'ATEMIS (www.atemis-lir.com)

Courant 2019, la ville de Loos-en-Gohelle, et le laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS ont croisés leurs expériences de la mise en œuvre et de l'accompagnement de démarches de transition, à l'échelle d'entreprises comme de territoires, afin d'identifier des « invariants », c'est à dire des enjeux auxquels les acteurs qui portent des démarches de transition sont systématiquement confrontés et qu'ils doivent prendre en charge pour réussir / tenir la transition. Le résultat de leur échange a abouti à la rédaction d'un document posant 4 enjeux comme autant d'hypothèses à discuter / valider / préciser.

Fin 2018 et début 2019, quatre collectivités locales (Malaunay, Le Mené, Grande Synthe, Loos-en-Gohelle) se sont réunies au sein d'un atelier « Villes pairs, territoires pilotes de la transition ». Elle se reconnaissent comme étant des « villes pairs », chacune engagée depuis longtemps dans le pilotage de démarches de transition, avec un premier ensemble de résultats « systémiques ». Elus, techniciens, opérateurs de la transition ont mis en discussion des hypothèses issues de l'échange entre Loos-en-Gohelle et ATEMIS. Ces hypothèses ont été confirmées et ont constitué le contenu d'un référentiel produit à l'issue de cet atelier.

De quoi parle-t-on ? Du fait que le pilotage d'une trajectoire de transition amène notamment à prendre en charge des enjeux de **coopération**, à être attentif aux questions d'**engagement**, à rechercher, au travers de l'intégration d'enjeux, des "**effets systémiques**". Avec en retour une nécessité d'interroger la **valeur**, de révéler, évaluer les dimensions de valeur créées, comme un point d'appui pour faire évoluer le modèle économique des opérateurs / modèle de développement du territoire. Autant de dimensions qui changent le travail des élus, des services, des opérateurs.

La matinée a permis aux participants de visionner un film (22 mn) qui présente à la fois la dynamique de ce premier atelier et illustre les 4 invariants via des témoignages des participants. A la suite du visionnage, Bernard Chapin Maire délégué du Gouray et maire adjoint en charge du développement durable, Alice Briant, directrice animation et communication à la ville de Malaunay et Julian Perdrigeat, directeur de cabinet à Loos-en-Gohelle ont apporté leur témoignage autour de chacun des 4 enjeux / invariants et ont dialogué avec les participants.

L'après-midi, après le visionnage du film, les participants se sont répartis en 4 sous-groupes de travail, animés en World-café par Kevin Porée, ingénieur autonomie énergétique (Le Mené), Alice Briant (Malaunay), Brigitte Pasquelin et Patrice Vuidel (ATEMIS). Dans ces sous-groupes, ils ont mis en discussion les 4 enjeux / invariants. Une

occasion pour notamment identifier ensemble **des balises (dispositifs, pratiques)** qui permettent de prendre en charge ces enjeux.

La production collective a donné lieu au résultat présenté ci-après. La note présentant les 4 hypothèses initiales, le référentiel issu du premier ateliers sont téléchargeables, et le film visible à l'adresse suivante : <https://www.ieefc.eu/project/vptpt/>

L'engagement

Deux tablées se sont succédées autour de ce sujet. Autour de la table, une universitaire, des chargés de missions de collectivités ou de PETR, une directrice d'ALEC, deux personnes de l'ADEME (une à chaque fois) et deux stagiaires ou volontaire international (une à chaque fois).

Dans les deux cas, nous avons commencé un tour de table avec la question ouverte "qu'est-ce que l'engagement ?". Les nombreuses réponses ont ensuite été développées sur quelques axes dominants :

- L'engagement et sa reconnaissance
- L'engagement et l'épuisement
- L'engagement au quotidien

Qu'est-ce que l'engagement ?

Plusieurs personnes estiment qu'il est nécessaire que les engagements personnels ou professionnels convergent, mais pas toutes de la même façon : quand certains se sentent bien quand elles sont alignées avec leur structure, d'autres à l'inverse vivent leur engagement comme un combat contre sa structure professionnelle.

Les raisons de s'engager ont aussi été évoquées : l'attachement à un territoire, ou le désir de faire notamment. On s'est un moment posé une question : est-ce le besoin (chute économique d'un territoire, par exemple) qui crée l'engagement, ou le désir (d'un avenir plus radieux) ?

Une étudiante en agronomie a défini l'engagement en négatif : ce qui ne se faisait pas assez en école d'ingénieur, où la technique est privilégiée. L'engagement nécessite une approche plutôt empirique et sensible qu'académique.

La question de l'engagement a naturellement mené à celle des élus vis-à-vis des agents : l'engagement est-il uniquement l'apanage des élus ? Pour les agents, il peut être source de frustration si les décisions ne vont pas dans le sens souhaité.

L'engagement et la reconnaissance

Une personne a estimé que l'engagement se définissait comme un investissement sans contreparties, ce qui a permis d'engager le débat sur la reconnaissance de l'engagement. La question a été posée à chacun : vous sentez-vous reconnus dans votre engagement ?

La plupart des participants considèrent que “l’engagement désintéressé n’existe pas” : on y trouve toujours un intérêt, économique, social ou de cohérence personnelle. A l’inverse, la nécessité d’être reconnu dans son engagement a été vu comme quelque chose de potentiellement toxique, quand des engagements ont pour but de chercher la lumière, d’exister. En conclusion, “il faut bien se connaître pour être engagé de manière saine”.

Deux types de reconnaissance ont notamment été citées : la reconnaissance “populaire” (un événement organisé qui attire du monde) ou la reconnaissance par ses pairs (reconnaissance du travail effectué, mais aussi des amitiés créées par un même engagement, un engagement qui crée une identité sociale et réunit des personnes avec des convictions communes).

L’engagement et l’épuisement

Une remarque est récurrente : sur un territoire, plein de projets ou d’associations ne survivent à bout de bras que grâce à des engagements : ne manque-t-il pas une convergence entre eux ? Une personne suggère de “collectiviser l’engagement pour le pérenniser”, c’est-à-dire de former une équipe solide et suffisamment nombreuse.

Néanmoins, il a été souligné qu’élus, associatifs, agents, entrepreneurs, etc. s’engagent souvent sur un projet et une période de temps donné : est-ce à cause d’un épuisement prématuré qui nécessite de recharger les batteries avant de repartir sur un autre projet ?

Face au temps limité pour chacun, la nécessité de choisir ses engagements pour ne pas être de « ceux qui s’agitent » revient chez plusieurs personnes.

Plusieurs idées sont suggérées pour maintenir l’engagement dans le temps : obtenir des résultats visibles, et célébrer le chemin parcouru par des cérémonies ou des fêtes. Trois approches plus globales ont été avancées pour éviter l’épuisement, qui ne sont pas toutes compatibles entre elles :

- Être engagé pour un territoire, qui “sera toujours là”
- Fixé des règles du jeu précise dès le début au sein d’une équipe municipale, d’une structure, d’une équipe d’agents, d’une association : fixer les buts et les moyens, pour qu’il n’y ait pas d’incompréhensions ou de déceptions par la suite
- A l’inverse, l’idée a été émise que l’engagement ne pouvait se vivre qu’au sein d’un groupe soudé davantage par l’amitié, beaucoup plus que par des règles du jeu : l’engagement est alors vécu comme une vie de famille plus que comme un dogme.

L’engagement vécu au quotidien

Une chargée de mission parle de fusion administrative de 4 Communautés de communes avec une seule qui était investie dans son PCAET : les directeurs de cette nouvelle structure ont choisi une politique d’évitement et de chaise vide pour les dossiers énergie/climat, ce qui crée une situation insupportable quand on souhaite faire avancer les choses. Cette personne est sur le départ. Un autre parle de la frustration d’être loin du terrain (ADEME), et d’être dans “l’accompagnement au faire-faire”. Dans ces deux cas,

la déception provoque un engagement sur le terrain politique (municipales 2020) et non pas un abandon, ce qui est plutôt encourageant.

Commentaire d'ATEMIS sur l'enjeu de l'engagement

La psychodynamique du travail nous apprend que le travail est une dimension centrale de la vie. Il y a un enjeu fort de reconnaissance du travail. Reconnaissance pas simplement des résultats de notre travail, mais du travail lui-même, c'est à dire l'effort que représente la gestion de l'écart entre le prescrit (ce qui est prévu, ce que l'on doit faire, ce qui est attendu de nous) et le réel (les conditions dans lesquelles on agit). Faute de reconnaissance, il est difficile de maintenir son engagement dans le travail dans la durée. Reconnaître le travail peut passer par des dispositifs de retour d'expérience qui permettent de revenir sur ce qui est difficile, ce à quoi on a été confronté dans notre travail.

Cette approche du travail amène à considérer que les élus travaillent, de même que les bénévoles engagés dans des initiatives sur les territoires.

La coopération

Commentaire d'ATEMIS la coopération

La coopération ne doit pas être vue seulement comme une valeur morale, mais bien avant tout comme une question de travail. Coopérer ne signifie pas être alignés sur les enjeux, mais être capable de connaître et comprendre les enjeux de ceux avec qui l'on travaille, pour pouvoir agir en les prenant en compte. La coopération est donc avant tout un effort, une attitude qui ne peut pas se décréter, s'imposer.

Beaucoup de participants mettent en avant « le facteur humain » comme un élément clef de la coopération. Derrière cette affirmation on voit d'une part que la coopération ne se décrète pas, d'autre part qu'il y a un enjeu à construire des dispositifs, des cadres de travail, des organisations favorables à la coopération. Sinon on risque de se trouver dans le constat que l'on n'a pas pris sur la mise en place de coopérations, puisqu'elles seraient uniquement liées « au bon vouloir » ou à « la bonne attitude » de certains acteurs.

Pré requis, et difficultés pour installer de la coopération

La coopération, face à une diversité d'acteurs ou face à un désaccord entre acteur est une façon d'avancer. Quelques atouts ou pré requis identifiés : pouvoir se regrouper, dépasser les logiques de service et la seule coordination pour développer une culture de la transversalité. En étant conscients de freins : la transition est une question complexe, qui mobilise une multiplicité d'acteurs, d'expertises ; les marchés publics ne sont pas un cadre favorable à la coopération avec les opérateurs qui y vont répondre. La coopération peut être bloquée par des conflits non dépassés, des conflits de personnes qui sont parfois anciens (héritages du passé !).

La perspective d'un futur porteur de crises est à ce titre ambivalent. D'un côté, cette perspective peut mettre les personnes en situation de coopérer au service d'une

résilience à développer ensemble, afin de continuer à vivre sur le territoire. D'un autre côté, la peur, le déni face à un contexte d'effondrement de plus en plus mis en avant peuvent être des freins.

Des ingrédients pour développer la coopération

Un ensemble d'ingrédients / de balises ont été identifiés :

- La mise en place d'une posture d'animation spécifique (posture de médiation, de tiers neutre) ;
- Accorder du temps, prendre le temps nécessaire ; Planifier ces temps
- Construire un cadre partagé ; Partager un langage ;
- Partager le sens d'un projet entre les différents acteurs impliqués ;
- Expliquer, donner accès aux informations que l'on possède ;
- Saisir les opportunités ;
- Se préparer à travers du dialogue, de l'interconnaissance ; Se connaître, passer du temps ensemble ;
- Pouvoir travailler ensemble en dehors de rapports hiérarchiques (ex : transversalité) ;
- Reconnaître la démarche de coopération de l'autre.

Exemple de dispositif qui peut favoriser la coopération : le comité de transition énergétique, qui regroupe associations, services de l'Etat, département, région, témoins, etc.

La coopération entraîne un changement de posture (et du travail)

- On construit des règles du jeu basées non plus sur le rapport de force mais sur la bienveillance, l'éthique ;
- On construit les conditions de porter ensemble une **cause commune** allant au-delà de ce que porte chacun ;
- Progresser dans la coopération en commençant par des petits engagements pour aller vers des engagements plus importants ;
- Créer des espaces de plaisir qui donnent envie de coopérer, de jouer, avec le risque de gagner ou même de perdre, et de rejouer encore (intelligence collective, apprentissage collectif) ;
- On peut aussi coopérer sur des sujets/domaines où l'on n'a pas d'expertise (transversalité encore) en partageant son avis à hauteur d'où on est (citoyen ou habitant, acteur privé, public, associatif, juridique, culturel, scientifique) pour croiser les regards et enrichir les approches.

L'intégration d'enjeux dans une visée systémique

Une dynamique de transversalité à faire vivre

L'intégration d'enjeux pour aller vers une action systémique est traduite par les participants par la question du travail en transversalité, dans des organisations qui ne

sont pas construites pour cela. Un participant rappelle la nécessité de s'appliquer d'abord à l'interne des organisations ce que l'on cherche à promouvoir à l'échelle du territoire, à savoir travailler ensemble !

Une expérience est partagée par un participant sur ce qui ne marche pas : une direction de la transversalité qui se crée aux côtés des autres directions, avec dans chacune d'elles un délégué. Dans les faits, cette direction récupère tous les sujets problématiques sans qu'elle ne soit en capacité de les prendre en charge. Si l'on identifie ce qui ne marche pas, reste à préciser ce que serait une organisation qui favorise la transversalité. Une hypothèse avancée est qu'elle pourrait prendre la forme d'une association de services autour d'un projet porté collectivement. Soit la mise en place d'un mode de travail en projets. La transversalité doit en effet être une culture, une pratique partagée et non pas une question déléguée à un « chargé de mission transversalité ».

Élargir son regard et créer une vision partagée

L'intégration d'enjeux n'est pas seulement une question d'organigramme et d'organisation, c'est aussi une vision à construire. Avoir une vision partagée, un cap permet de relier les choses entre elles. Attention, une vision n'est pas une planification. Par exemple, certains plans climats sont construits autour d'une stratégie, d'autres sont un ensemble d'actions qui n'ont pas forcément de lien entre elles. La vision doit être portée, incarnée, elle implique donc un leadership.

Favoriser la création d'une vision partagée, intégrant une diversité de dimensions, d'enjeux, implique d'être dans une posture d'écoute, de co-construction, et non pas de sachant. Elle implique de reconnaître la légitimité des autres services, personnes. Légitimité pas forcément associée au grade ! C'est aussi aider une personne à relier des enjeux, par exemple en faisant le lien avec ce qu'elle vit dans son quotidien (passer par la dimension sensible et pas seulement analytique). Cela passe aussi par des temps de convivialité, y compris informels, pour se connaître et se reconnaître.

Être attentif à l'impact de son action

Dans le quotidien, une façon de mieux intégrer les enjeux et de penser en mode « systémique » est d'interroger l'impact d'une action pour les autres services, les autres acteurs. Un participant parle de la « technique de la pelote » : agir, voir ce que cela fait bouger, tirer les fils.

Intégrer les échelles

De la même façon, intégrer les échelles peut passer par la réflexion sur une action à plusieurs échelles (communale, intercommunale, régionale).

Intégrer la nécessité du changement

La transition nous amène à changer dans notre travail, dans nos vies. Il faut prendre en compte les dynamiques humaines et sociales liées au changement, face à ce qui résiste penser à célébrer les victoires, être en mouvement, être capable de saisir des opportunités et pour cela accepter de sortir de son plan initial. Changer, c'est peut-être

aussi avoir le courage d'affronter ses propres incohérences ! Au final **l'enjeu est de mettre en place dans les organisations et les territoires une dynamique de conduite du changement** et non pas d'accompagnement au changement.

L'évaluation

Évaluer, c'est avant tout révéler et définir la valeur dans toutes ses dimensions, et pas seulement la dimension monétaire. La valeur est **un construit social** : ce qui fait valeur pour un individu, ne fait pas valeur de la même façon pour un autre. Pour définir une valeur (évaluer), il convient de mettre en place un dispositif pour partager et s'accorder sur ce qui fait valeur.

Les participants du tour de table ont interrogé : évaluer pour qui ? Pourquoi ? Et comment évaluer des dimensions immatérielles ? Plusieurs directions ont été investiguées :

- **Évaluer les résultats** de l'action, le plus souvent pour rendre compte ; par exemple, les services de la collectivité aux élus ;
- **Évaluer les « effets utiles »** de l'action, et notamment les effets non intentionnels que l'on appelle « externalités ». Cette dimension de l'évaluation pose la question du périmètre pertinent de l'analyse car les effets induisent d'autres effets « en cascade », et certains peuvent concerner des acteurs très éloignés de l'action. Par ailleurs, il faut pouvoir observer des effets dans des temporalités différentes ; il existe des effets repérables avec des décalages dans le temps : les effets « médiats », ce qui interroge aussi les temps d'évaluation. Parfois, on évalue une trajectoire.
- **Évaluer le processus** de l'action pour analyser, par exemple, ce qui n'a pas fonctionné ; **évaluer la coopération**. C'est un procédé de réflexivité sur l'action et les moyens qui permet d'interroger la pertinence de l'organisation, les compétences, ... ; c'est-à-dire les ressources qui ont été mobilisées en faveur de l'action. Ces ressources sont en grandes parties de nature immatérielle, liée au travail des individus : les compétences, la confiance entre les personnes (et en soi), la créativité, etc. Ne pas tenir compte de la valeur créée pose un problème du point de vue du regard porté sur le travail des individus. Les indicateurs quantitatifs de résultat ne parlent pas des efforts réalisés, donc ne permettent pas de reconnaître le processus. L'évaluation des processus de travail est réalisée par la mise en place d'une organisation apprenante qui s'appuie principalement sur des réunions de retours d'expérience ; c'est ce que nous appelons une **organisation réflexive**. Cette organisation a pour vertu de révéler les efforts des personnes, et pas seulement les résultats. En effet, les efforts et les résultats ne sont pas forcément corrélés. Elle permet de développer les ressources immatérielles et la reconnaissance du travail effectué, ce qui est source d'engagement.

Évaluer l'immatériel

La dimension monétaire de la valeur prédomine sur les autres dimensions et les occulte. L'immatériel qui est ni dénombrable, ni mesurable, représente une difficulté avérée pour l'évaluation. Pour autant, ce n'est pas parce qu'on n'arrive pas à le quantifier, qu'il n'a aucune valeur.

Par exemple, la santé est une ressource immatérielle qui donne à croire qu'elle est mesurable, car on se réfère à des valeurs de substitution : on connaît les coûts des soins, autrement dit, on évalue assez bien la « non-santé », ce qui ne signifie pas qu'on puisse donner une mesure de la santé. Faire reconnaître une valeur immatérielle, implique de développer des dispositifs d'évaluation qui ne soient pas uniquement quantitatifs ou rapportés à une dimension monétaire. L'expression « dispositifs d'évaluation » est préférée à celle d'« indicateurs » qui présente un champ plus restreint. Ces dispositifs s'appuient sur des indicateurs qualitatifs qui sont : une attention portée aux évènements, les faisceaux d'indices, les récits, les signaux faibles.

En conclusion

Soutenir une trajectoire de transition, nécessite une nouvelle approche dans l'évaluation de la richesse, des valeurs créées ainsi que dans la mobilisation des moyens qui y concourent. Cela implique d'appréhender la multiplicité des dimensions de valeurs, et d'être capable de discuter ces différentes dimensions même lorsqu'elles ne peuvent pas toutes s'exprimer de la même manière.

Un certain nombre de difficultés existent dans la mise en œuvre d'une évaluation : la valeur immatérielle ; la prise en compte d'effets médiats, c'est-à-dire les effets qui apparaissent en décalage de temps par rapport au moment où se produit l'évaluation ; ou encore des différences de valeurs en fonction du contexte... ; ainsi que la nécessité de statuer sur les périmètres d'acteurs à considérer, car les effets se déclinent en « cascade ». Le développement de dispositifs d'évaluation est nécessaire également pour apprécier les effets de réflexivité de l'activité (par exemple, effets d'une action sur l'engagement des agents dans leur travail).