

« Ensemble, vivre et faire la cité durable de demain »

**POURQUOI ET COMMENT
LE COACHING
PEUT ACCOMPAGNER
CE FORMIDABLE DÉFI ?**



Le laboratoire de recherche du Centre International du Coach
Des coachs « chercheurs et chercheuses » pour une collaboration fructueuse
Un nouveau terrain d'exploration pour le coaching
Une envergure élargie aux citoyens* et aux gouvernances* territoriales
Une compétence particulière

PROLOGUE

pages 5 à 7

Un défi d'envergure sociétale
4 clefs d'entrées pour engager la recherche appliquée
Le rôle du coaching pour ce formidable défi

AVANT-PROPOS

pages 8 à 10

Un glossaire sur-mesure

I	TRANSITIONS ÉNERGÉTIQUE, SYSTÉMIQUE ET ÉCOLOGIQUE, DES ENJEUX POUR RÉPONDRE AU DÉFI « ENSEMBLE, VIVRE ET FAIRE LA CITÉ* DURABLE* DE DEMAIN »	
	Des enjeux de transition énergétique	page 12

pages 11 à 25

Qu'entend-on par « énergies » sous le prisme du coaching ?
Les collectivités locales pour répondre aux problématiques énergétiques
La copropriété, un acteur central sur les questions énergétiques

Des enjeux de transition systémique	page 16
-------------------------------------	---------

La citoyenneté*
La gouvernance* territoriale

Des enjeux de transition écologique	page 24
-------------------------------------	---------

La place de la nature* dans les perspectives actuelles et face au monde de demain
Aux origines, un exemple d'engin bio-inspiré : « L'avion chauve-souris » de Clément Ader
Le bio-mimétisme* au service du changement, quelques acteurs remarquables

II	LA CONTRIBUTION PERTINENTE ET INNOVANTE DU COACHING POUR ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS ÉNERGÉTIQUE, SYSTÉMIQUE ET ÉCOLOGIQUE	
	Des questions préalables	page 27

pages 26 à 35

Une volonté commune	page 27
---------------------	---------

Le métier de coach professionnel aujourd'hui	page 28
--	---------

Un rôle d'accompagnant
Un rôle de partenaire

Le coach de demain est neutre, engagé et médiateur	page 29
--	---------

La reliance*, une posture complémentaire pour le coaching
Le coaching, pour quoi faire ?

La place du coach dans l'accompagnement d'une communauté de pratique	page 33
--	---------

Bio-mimétisme*, une approche transverse pour le coaching	page 33
--	---------

La nature*, une alliée de poids
Ville de demain, coaching et bio-mimétisme*
L'écotone*, une zone pleine de promesses
« L'objet frontière » pour présenter la pratique d'une communauté au monde extérieur

III	PROTOCOLES ET OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DES INDIVIDUS ET DES ORGANISATIONS EN FAVEUR DE L'IMMENSE « CHANTIER » DES TRANSITIONS	
	Des questions préalables	page 37

pages 36 à 58

Un processus global d'accompagnement au changement : le chemin du changement	page 37
--	---------

Le protocole de Prochaska et Di Clemente
Adapté au coaching

Les questions puissantes	page 38
--------------------------	---------

Le chemin du changement pour accompagner les collectivités locales à la transition énergétique	page 39
--	---------

La commune en matières d'énergies, de transports, d'aménagement urbain, d'action économique et de communication

Le chemin du changement pour accompagner les copropriétés à la transition énergétique	page 43
---	---------

Mise en situation avec l'organisation d'une réunion d'information et de sensibilisation

Le chemin du changement pour accompagner les lieux « ressources/relais » à la transition systémique	page 44
---	---------

Questionnements autour des objectifs fondamentaux de ces structures et de la participation citoyenne

Le chemin du changement pour accompagner les gouvernances* territoriales à la transition systémique	page 46
---	---------

Interviews de 2 élus : messieurs Olivier Berzane et Etienne Martegoutte

Des outils complémentaires à l'appui du chemin de changement	page 51
--	---------

Jeux de cartes, fresques, chapeaux de Bono, facilitation graphique, CNV, théorie U, ...

L'intérêt des analogies : l'exemple du bio-mimétisme*	page 55
---	---------

Le bio-mimétisme comme concept bio-inspirant, des observations de la nature à l'appui...

PAROLES DE COACHS
page 59

GLOSSAIRE
page 61

RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES
page 62

ÉPILOGUE

page 60

En résumé
Que peut-on imaginer pour demain ?
Les prochaines étapes d'exploration

Le laboratoire de recherche du Centre International du Coach

Le Centre International du Coach (CIC), organisme de formation au métier de coach professionnel, a initié dès ses débuts en 2005 une démarche de réflexion et d'expérimentation pour améliorer et préciser les pratiques du coaching. Son Laboratoire de recherche a pour vocation de :

- Comprendre les évolutions des personnes et des organisations,
- Identifier les défis à relever et le rôle d'accompagnement du coaching,
- Expérimenter de nouveaux outils pour toujours mieux accompagner ces personnes et ces organisations dans l'atteinte de leurs objectifs.

Ce Laboratoire réunit des coachs « chercheurs et chercheuses » volontaires dont les résultats de leurs travaux aboutissent notamment à la publication de livres blancs.

En 2017, le laboratoire s'est intéressé à un concept innovant, le Jugaad, et a pu mesurer son intérêt potentiel pour le coaching (approche d'accompagnement plutôt individuel) :

- Le coaching frugal dans un environnement incertain ou dans quelle mesure cette approche peut-elle être une source d'inspiration pour le coaching d'aujourd'hui et de demain, pour un coaching frugal, agile et solidaire ?

En 2021, la question des émotions, préalablement identifiée lors de la session de 2017, a été au cœur des recherches. Elle s'est avérée un puissant levier de changement, tant individuel (une énergie vitale de l'individu) que collectif (les émotions DE l'entreprise) :

- L'émotion de l'entreprise et le pilotage émotionnel des organisations.

Des coachs « chercheurs et chercheuses » pour une collaboration fructueuse

Un nouveau groupe de coachs « chercheurs et chercheuses » s'est réuni en 2022 autour d'un thème de réflexion intitulé dans un premier temps : « penser et panser la ville de demain ». Cette nouvelle approche a fait sortir le coaching « hors-les-murs », selon le terme employé par Valérie Ogier, co-fondatrice et dirigeante associée du CIC. Pour se consacrer à un sujet systémique, plus vaste que l'individu et l'organisation, avec une véritable dimension sociétale. Cette approche élargit le spectre de la recherche, ouvre de nouveaux horizons et observe la perspective de transitions profondes, faites d'interactions complexes entre des acteurs multiples.

Cette nouvelle recherche collective s'est enrichie d'une collaboration avec laCoproDesPossibles, organisme de formation unique en France car c'est une école nationale de la copropriété qui mise sur les relations humaines comme clé de réussite de projets collectifs comme la rénovation énergétique. Son fondateur, Denis Vannier, et sa directrice, Mathilde Auzias, (tous deux coachs certifiés) s'inspirent du coaching professionnel pour enseigner « comment faire ensemble » en copropriété.

Les questionnements du Centre International du Coach et de laCoproDesPossibles ont trouvé un creuset commun autour de questions concernant la Cité* de demain, les énergies*, l'écologie* : *quel pourrait être l'engagement sociétal du coach de demain sur ces questions ? Quels sont les défis à relever pour l'individu et l'organisation au sein de la Cité*, aujourd'hui et pour demain ? Quel(s) rôle(s) peut y jouer le coaching ? Et comment ?*

Un nouveau terrain d'exploration pour le coaching : la Cité* dont l'une des composantes est la copropriété

Cette collaboration a fait naître une nouvelle dimension pour la réflexion : la Cité*. C'est une organisation faite d'individus, d'entreprises, d'associations, de collectifs en tous genres, de services et de pouvoirs publics.

La copropriété est l'une de ses composantes. Selon Denis Vannier, *c'est « une microsociété dans la société* », « une brique importante dans la Cité* »*. Elle représente 1/3 du logement en France (avec 15 logements en moyenne par copropriété). Le secteur du bâtiment occupe 45% de la consommation énergétique en France et 90% de cette consommation est due au fonctionnement des bâtiments existants. Ce secteur est le 2^e poste d'émissions de gaz à effets de serre en France.

La copropriété est faite d'innombrables interactions humaines et en permanence. Sur des sujets aussi vastes que la rénovation énergétique, la rénovation bâtiminaire, le « vivre ensemble », ... Le coaching professionnel a toute sa place auprès des copropriétés.

La connaissance actuelle et les questionnements de la CoproDesPossibles ont permis d'enrichir et d'offrir un angle nouveau au travail de recherche du Laboratoire.

Une envergure élargie aux citoyens* et aux gouvernances* territoriales

Cette session de recherche s'est aussi enrichie de l'expérience d'une coach pour qui l'engagement et le questionnement ont trouvé un écho sans égal avec le Laboratoire de recherche.

Ancienne directrice de cabinet d'élus locaux puis assistante parlementaire d'un député au Parlement européen, cheffe de cabinet ministériel et directrice des affaires institutionnelles de chambres de commerce, Bénédicte Baradel fondatrice de Change'R Conseil, a permis de fédérer d'autres coachs « chercheurs et chercheuses » sur la question sociétale de la gouvernance* territoriale. Cette ouverture, là encore avec une composante essentielle de la Cité*, a aussi contribué à questionner l'individu-citoyen, c'est-à-dire celui qui interagit à différents niveaux avec la gouvernance*. Sur la question de la légitimité notamment soulignée par Bénédicte Baradel : *« le fait de reposer cette notion de légitimité en se demandant ce qu'on attend vraiment d'un élu pour qu'il puisse piloter la concertation, être aujourd'hui beaucoup plus fédérateur des initiatives, à partir du moment où c'est dans un sens commun, dans un projet commun. »*

Une compétence particulière

La session a eu la chance également de compter parmi ses contributeurs une coach dotée d'une compétence autant singulière que précieuse : *la mise en schémas de démarche réflexive, de démonstration d'idée, d'articulation de propos*. Cette production visuelle permet d'être explicite, clair, percutant, bien au-delà de la simple illustration. L'intérêt que peut montrer cette notion de « facilitation graphique » pour l'accompagnement a pu être observé et envisagé comme un outil potentiellement intéressant. Cet ouvrage s'enrichit de quelques-unes des réalisations, dont la couverture, de Claire-Marie Greiner, fondatrice d'IdéoCLAIR.

Un défi d'envergure sociétale

A travers notre mission de coachs « chercheurs et chercheuses » du laboratoire de recherche du Centre International du Coach, nous avons engagé une réflexion à partir du constat suivant : « *la ville durable* de demain s'inscrit dans une démarche de transition écologique* ». Cette construction, au sens philosophique comme matériel du terme, intègre des changements de représentations, d'aménagements, de techniques et de comportements. Ils sont liés aux changements de paradigmes* impliqués par la transition écologique. Mais au-delà de ces changements, l'enjeu est une remise en cause profonde de la représentation du monde, de valeurs et de rapports aux autres êtres vivants.

Après un premier travail de clarification du sujet, nous avons reformulé la thématique de réflexion de la manière suivante : « *Ensemble, vivre et faire la Cité* durable* de demain* ». Formulation d'un formidable défi de transitions, non seulement écologique mais aussi systémique et énergétique. Un défi à relever en nous interrogeant sur la contribution du coaching : *pourquoi et comment accompagner ces transitions ?*

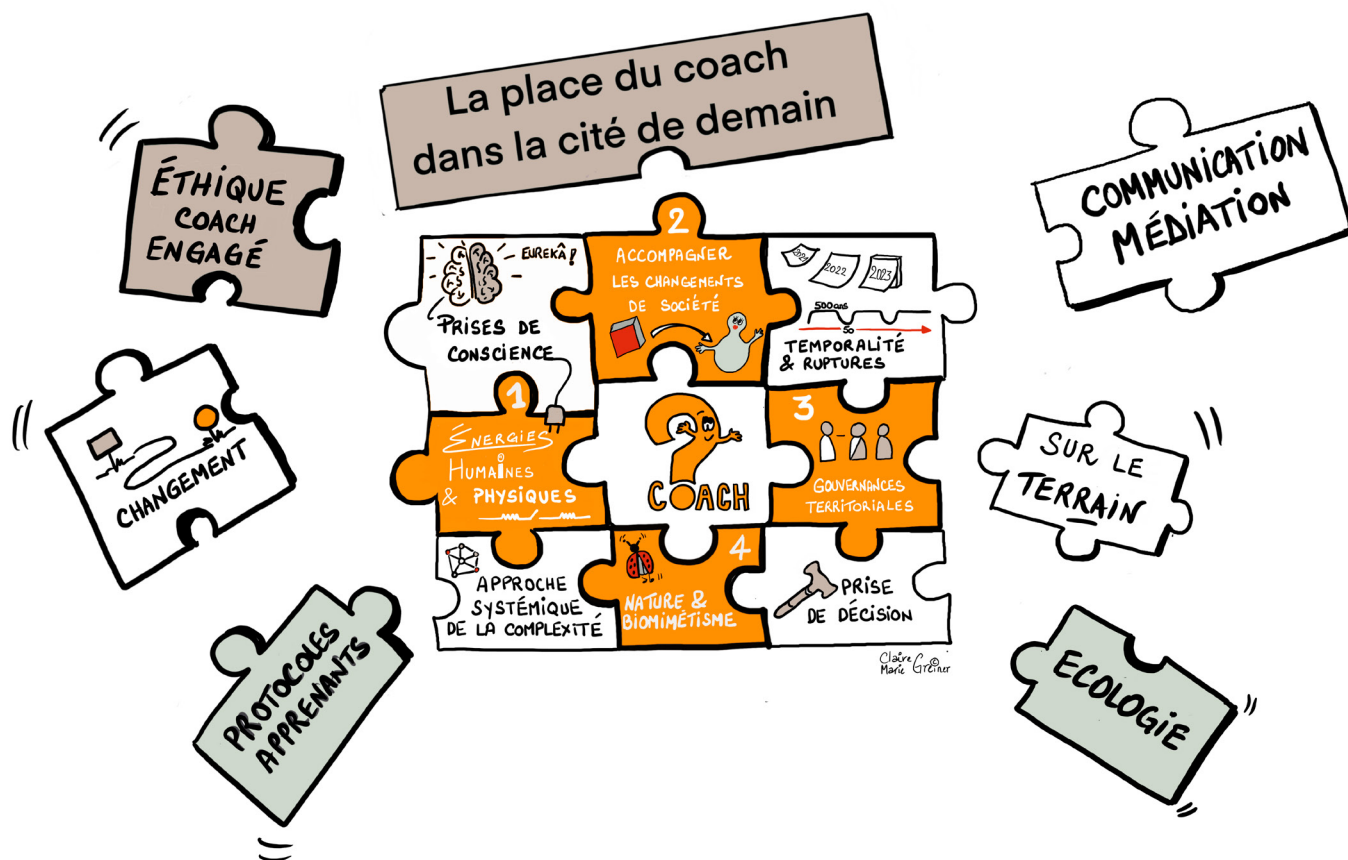
Le premier constat est que c'est un sujet systémique, fait d'interactions complexes, entre des acteurs multiples.

L'individu est alors envisagé dans sa globalité, non plus seulement dans sa dimension professionnelle ou personnelle mais aussi comme un citoyen, un habitant et usager de services publics, un copropriétaire ou un locataire, un électeur ou un élu, un décideur, un consommateur, ... ce qui implique des interactions complexes : de responsabilités, de représentations, de légitimité, de participations, de consommations, d'usages ...

Et de nouvelles organisations entrent en jeu comme : les collectivités territoriales, les copropriétés, les syndicats, les services publics, les « lieux-ressources/relais » comme les centres sociaux ou les associations de quartiers. Le potentiel des acteurs-cibles pour le coaching s'élargit donc à de nouveaux publics.

4 clefs d'entrées pour engager la recherche appliquée

Dans le prolongement de notre réflexion, nous avons identifié 4 thématiques agissant comme 4 clés d'entrées aux enjeux sociétaux, cruciaux et indispensables, pour relever le défi des transitions. *Nous avons questionné le rapport de l'Homme aux énergies*, à la citoyenneté*, aux gouvernances* territoriales et à la nature*.*



Les énergies* pour des enjeux de paix, de bien vivre, d'équité, d'écologie, ... afin que les collectivités locales et les copropriétés participent activement et positivement à la transition énergétique.

La citoyenneté* pour des enjeux de représentativité, de participation, de « vivre ensemble » afin que les organisations publiques dans leur dimension représentative puissent surmonter la crise de confiance et de participation des citoyens et que les individus renouent et renouvellent leur dimension citoyenne nécessaire au bon fonctionnement de la société* civile.

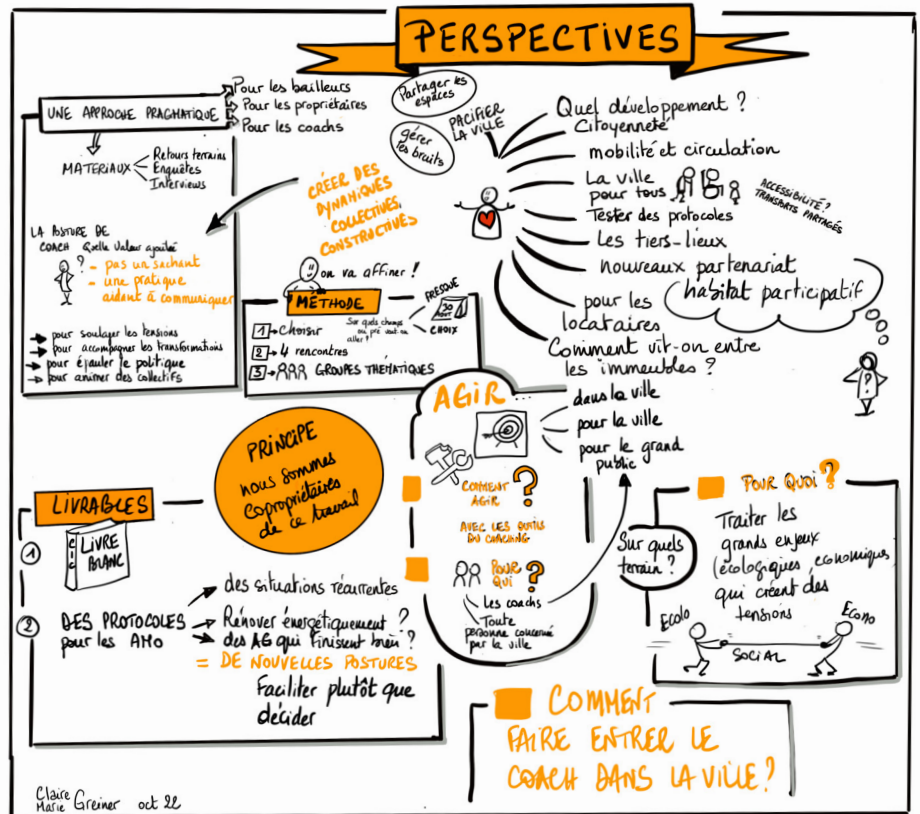
Les gouvernances* territoriales pour des enjeux de légitimité, inclusion, cohésion, bonne gestion des affaires publiques, projection afin que les élu(e)s s'adaptent au changement de paradigme* pour réussir la transition systémique.

La nature* en s'inspirant du bio-mimétisme* pour des enjeux de responsabilité, de durabilité, d'innovation, afin que l'individu et la collectivité changent leur rapport à la nature*, pour ne plus être dans le « dominant/ dominé » mais dans un rapport équilibré.

Nous questionnons le rapport de l'Homme à ces thématiques à la fois dans son statut d'individu (un élu par exemple) et dans son statut d'appartenance à un collectif (le conseil municipal à la tête duquel siège l'élu).

« Du chaos naissent les étoiles »

Charlie Chaplin



Le rôle du coaching pour ce formidable défi

A partir de ces 4 clefs d'entrées thématiques, nous avons constitué 4 groupes de travail pour les explorer chacune en cherchant à savoir : *Quelle réflexion pouvons-nous mener pour nous approprier ces sujets dont nous ne sommes pas experts ?*

Pourquoi l'accompagnement par le coaching est-il intéressant, pertinent, porteur de solutions ? Que peut-il mettre en œuvre et comment ?

Cet ouvrage présente le fruit de nos travaux en répondant aux 3 questions suivantes :

Afin de comprendre les évolutions des personnes et des organisations pour penser le coaching de demain : *En quoi les transitions énergétique, systémique et écologique portent-elles des enjeux sociétaux cruciaux et indispensables pour répondre au défi « ensemble, vivre et faire la Cité* durable* de demain » ?*

Afin d'accompagner le changement par le coaching : *Pourquoi le coaching peut-il contribuer efficacement et de manière innovante à cet immense chantier de transitions énergétique, systémique et écologique ?*

Afin d'expérimenter des protocoles et outils existants et innovants : *Comment les coachs peuvent-ils accompagner les acteurs multiples (individus et organisations) dans ces changements profonds ?*

Afin de faciliter
et d'enrichir la lecture
de notre propos

Plusieurs termes importants
sont définis selon notre usage.

Un glossaire complémentaire
se trouve en fin de livre.

Anthropocène

C'est la période actuelle des temps géologiques, où les activités humaines ont de fortes répercussions sur les écosystèmes* de la planète (biosphère) et les transforment à tous les niveaux. Le début de l'anthropocène coïncide avec celui de la révolution industrielle au XVIII^e siècle.

Anthropocentrisme

Système* ou attitude qui place l'homme au centre de l'univers et qui considère que toute chose se rapporte à lui.

Bio-mimétisme

C'est un processus d'innovation et une ingénierie. Il s'inspire des formes, matières, propriétés, processus et fonctions du vivant. Il peut concerner des échelles nanométriques et biomoléculaires avec par exemple l'ADN et l'ARN, et jusqu'à des échelles macroscopiques et écosystémiques, incluant donc les services écosystémiques. Il cherche des solutions soutenables produites par la nature*, sélectionnées par de nombreuses espèces, éprouvées par l'évolution au sein de la biosphère sur plus de 3,8 milliards d'années.

Biomimétique

C'est un processus créatif interdisciplinaire entre la biologie et la technique, dont le but est de résoudre des problèmes anthropocentriques* par l'abstraction, le transfert et l'application de connaissances issues de modèles biologiques. Elle vise à mettre au point des procédés et des organisations permettant un développement durable* des sociétés*.

Bio-inspiration

Parfois confondue avec le bio-mimétisme* et la biomimétique*, c'est un concept plus générique puisqu'elle se définit comme « *une approche créative reposant sur l'observation des systèmes* biologiques* ».

Cité

Le terme s'entend ici dans son étymologie grecque *polis* qui veut dire « cité ». Dans la pensée grecque antique, la cité représente avant tout une structure humaine et sociale. Ce qui la distingue du terme de « ville » qui relève plutôt d'une organisation administrative (commune gouvernée par un maire et son conseil municipal). Les termes de délimitations administratives que sont les communes, intercommunalités, communautés de communes, départements, régions, ... pourront toutefois être utilisés en tant qu'entités actrices du territoire.

Citoyenneté

Situation positive créée par la pleine reconnaissance aux personnes de leur statut de citoyen. Le citoyen dispose, dans une communauté politique donnée, de tous ses droits civils et politiques.

Complexité

A contrario du sens commun qui définit la complexité comme des éléments divers qu'il est difficile de démêler, nous préférons employer ce terme tel que le définit Edgar Morin : « *Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot « complexus », « ce qui est tissé ensemble ».*

Durable

C'est l'expression d'un temps suffisamment long pour permettre une certaine stabilité, solidité, constance et même résistance. Il prend ensuite le sens qui est exprimé dans les notions « d'énergie durable » et de « développement durable », c'est-à-dire une énergie* ou un développement qui répondent à nos besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins. C'est le sens de préparer l'avenir pour les générations futures.

Ecologie

Science ayant pour objet les relations des êtres vivants (animaux, végétaux, micro-organismes) avec leur environnement, ainsi qu'avec les autres êtres vivants.

Endogénie

Qui est produit par la structure elle-même en dehors de tout apport extérieur.

Energie

Au sens très large du terme, c'est la puissance physique de quelqu'un, qui lui permet d'agir et de réagir. C'est aussi la volonté tendue vers une action déterminée ; puissance, vigueur, force morale. C'est également une grandeur caractérisant un système* physique, gardant la même valeur au cours de toutes les transformations internes du système* (loi de conservation) et exprimant sa capacité à modifier l'état d'autres systèmes* avec lesquels il entre en interaction. L'énergie n'est pas qu'un sujet technique de la physique, elle est aussi ce qui circule sur la Terre et dans l'Univers, ce qui relie et met en action. Sans énergie, il n'y a pas de vie.

Gouvernance

Elle s'appuie sur la mobilisation des ressources humaines, sur la capacité à réguler un territoire dans le cadre d'un système* partenarial avec des acteurs multiples. Elle veille à ce que les priorités politiques, sociales et économiques soient fondées sur un large consensus social et à ce que les voix des plus démunis puissent se faire entendre. La gouvernance territoriale désigne un mode de gestion politique locale.

Les « invisibles »

Du point de vue de l'action publique, il s'agit de tous les publics qui n'accèdent pas à ses services comme certaines catégories d'individus sans emploi, sans retraite, sans domicile, etc. Mais cela peut désigner aussi les actifs absorbés par leur profession ne leur laissant le temps de rien d'autre. Par extension, nous en faisons ici usage pour identifier les individus éloignés, voire isolés de la vie de la cité, de la consultation, de la concertation, de l'entraide, etc. De par ces définitions, ils ne sont pas facilement identifiables mais nous pensons qu'un travail d'identification plus précis peut être intéressant pour répondre aux enjeux des transitions.

Nature

C'est le monde physique, l'univers, l'ensemble des choses et des êtres. L'ensemble des forces ou principe supérieur, considéré comme à l'origine des choses du monde, de son organisation par opposition à l'action de l'Homme ou en tous cas n'apparaît pas comme trop transformé par l'Homme. C'est aussi l'ensemble des caractères, des propriétés qui font la spécificité des êtres vivants.

Organisation publique

On distingue 4 types d'organisations publiques : les administrations centrales, les administrations de sécurité sociale, les administrations territoriales et enfin les entreprises publiques. Leurs missions diffèrent, mais aussi leur champ d'action, qui peut être national ou territorial. Par contre, leur finalité reste identique. Elles sont non lucratives et leurs missions doivent servir l'intérêt général.

Paradigme

C'est un modèle théorique de pensée qui oriente la recherche et la réflexion. Une procédure méthodologique qui constitue un modèle de référence. Le terme qui nous intéresse ici est le « changement de paradigme », c'est-à-dire, une modification profonde de la façon de penser et d'agir.

Reliance

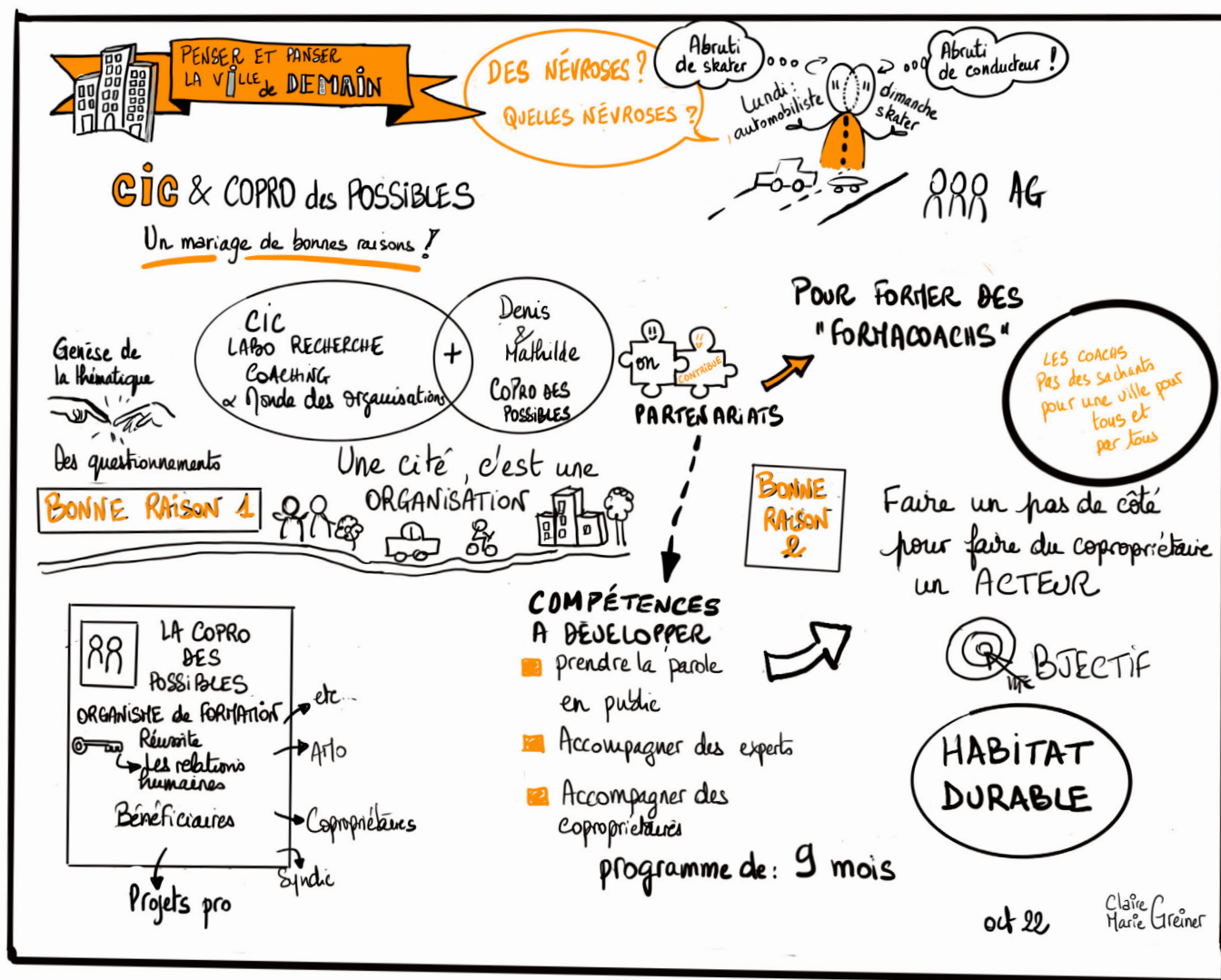
En sociologie, la reliance est l'acte de relier, de créer des liens entre des personnes ou des systèmes*. Ce sont les relations interpersonnelles, l'état de ce qui est relié, connecté. Mais la définition d'Edgar Morin, là encore, nous inspire bien plus en soulignant la reliance comme ce qui répare la « séparation ». Une notion vertueuse guidant aussi vers la régénérescence, l'autoproduction, autrement dit une certaine autonomie.

Société

Ensemble d'êtres humains vivant en groupe organisé, caractérisé par ses institutions, ses lois, ses règles. Personnes qui se réunissent pour une activité ou des intérêts communs. Ce qui nous intéresse ici est sa déclinaison en adjectif : « sociétal », c'est-à-dire ce qui se rapporte aux divers aspects de la vie sociale des individus, en ce qu'ils constituent une société organisée.

Système

Ce terme courant revêt un grand nombre de définitions parmi lesquelles nous trouvons un sens philosophique, juridique, scientifique, anatomique, géologique, ... mais celui qui nous intéresse ici est son sens organisationnel : un ensemble de procédés, de pratiques organisées, destinés à assurer une fonction définie comme le système éducatif. Il peut avoir une connotation négative, voire péjorative quand on parle de « système politique », structurée et rigide, quand on emploie l'expression « entrer dans le système ». Mais ce terme nous intéresse ici dans la formulation de « changement systémique », c'est-à-dire un changement qui est atteint lorsque le système visé est transformé de telle sorte qu'il produit des effets nouveaux, différents et plus souhaitables.



TRANSITIONS ÉNERGÉTIQUE, SYSTÉMIQUE ET ÉCOLOGIQUE, DES ENJEUX POUR RÉPONDRE AU DÉFI « ENSEMBLE, VIVRE ET FAIRE LA CITÉ* DURABLE* DE DEMAIN »

Afin de comprendre les évolutions des personnes et des organisations pour penser le coaching de demain, nous formulons l'un des défis sociétaux les plus cruciaux et ambitieux : « Ensemble, vivre et faire la Cité* durable* de demain ». Notre réflexion se porte sur les enjeux de transition énergétique, systémique et écologique. Notre intention est de clarifier notre questionnement sur ces sujets dont nous ne sommes pas experts mais, en y apportant des éléments de culture générale, sur lesquels nous pouvons réfléchir.



Des enjeux de transition énergétique

Qu'entend-on par « énergies » sous le prisme du coaching ?

Les énergies* sont plus que jamais au cœur des enjeux de notre société*. Afin de contribuer à la paix sociale, au « bien vivre » et à l'équité, les collectivités locales et les copropriétés doivent participer à la transition énergétique.

Des énergies* physiques et des énergies* humaines

Nous faisons le parallèle ou plutôt la passerelle entre les énergies* fossiles (pétrole, gaz naturel), les énergies* nouvelles (éoliennes, solaires) permettant au système* économique de fonctionner et les énergies* humaines, émotionnelles, celles qui permettent à l'Homme de se mettre en mouvement.

Sous la forme d'une puissance physique, l'énergie humaine permet d'agir et de réagir. C'est aussi une énergie intérieure dont l'une des composantes essentielles est l'émotion, c'est une énergie vitale comme avaient pu le souligner des coachs « chercheurs et chercheuses » de la précédente session du laboratoire de recherches du CIC. Identifiée comme une ressource potentiellement immense pour qui sait la « piloter ».

Les énergies* au cœur des enjeux de l'Humanité

Un constat s'impose à tous aujourd'hui : l'Occident puise dans les ressources naturelles de la Terre depuis très longtemps et de manière de plus en plus intensive pour maintenir le développement de son modèle consumériste et le niveau de vie de ses habitants. L'énergie permettant à ce système* de fonctionner fait l'objet de très fortes convoitises internationales, elle est la cause majeure de la plupart des conflits dans le monde. La sobriété énergétique peut donc jouer un rôle important dans l'engagement pour la paix mondiale.

Du fait de l'ampleur du sujet et des spécialités et expériences de chacun de nous, nous avons délimité le champ de l'énergie au sujet de la Cité*, plus particulièrement aux collectivités locales et aux copropriétés mais s'entendant aussi comme « énergies* humaines », c'est-à-dire motrices des acteurs de la cité.

Des enjeux de transition énergétique

Les collectivités locales pour répondre aux problématiques énergétiques

La crise énergétique actuelle impacte de plein fouet les collectivités locales. Plus que jamais conscientes que l'ère des hydrocarbures bon marché est derrière nous et la crise climatique devant nous, les collectivités locales de toutes les tailles doivent aujourd'hui et pour demain répondre à de nombreuses problématiques énergétiques.

Nous distinguons les domaines dans lesquels la collectivité est directement décideuse, de ceux où elle est prescriptrice ou encore un acteur du territoire parmi d'autres.

Exemples de domaines de décisions propres à la commune

LA SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE par la consommation énergétique raisonnée des bâtiments communaux (température des locaux, des piscines, etc.) et par la gestion de l'éclairage public.

LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE des bâtiments (à court, moyen et long terme).

LA VÉGÉTALISATION des centres urbains.

- ...

Exemples de domaines où la commune est organisatrice avec un fort impact en matière énergétique

L'ORGANISATION DES TRANSPORTS pour notamment faire face au renchérissement des prix des carburants, surveiller la qualité de l'air, promouvoir et soutenir des solutions nouvelles comme le co-voiturage, le développement de bornes de recharge pour véhicules électriques, gratuité des transports en commun pour une catégorie d'habitants, etc.

LA GESTION DES ORDURES MÉNAGÈRES en faisant des choix entre incinération et compostage.

LA GESTION DES ESPACES VERTS.

- ...

Exemples de domaines où la collectivité est prescriptrice avec conséquences en matière énergétique

L'AMÉNAGEMENT URBAIN en effectuant des choix en termes de projets d'aménagement, de permis de construire, etc. Par exemple, le fait pour une municipalité de renoncer à l'implantation d'un centre commercial ou d'un centre de loisirs à l'extérieur de la commune peut être vertueux en matière de dépenses énergétiques et de lutte contre l'artificialisation des sols mais peut aussi avoir des conséquences négatives en termes d'emplois. Un certain courage est de mise dans ses décisions d'urbanisme, notamment par son Plan local d'urbanisme (PLU) permettra l'acceptation ou le refus de tels projets.

L'ACTION ÉCONOMIQUE en favorisant un investissement immobilier pour une entreprise ou en choisissant certaines orientations en matière de développement touristique, etc. ... Ce sont des décisions qui impactent réellement l'économie locale.

LA COMMUNICATION en interne destinée aux agents et en externe envers les citoyens.

- ...

Des enjeux de transition énergétique

Remarque

Une commune fait désormais presque toujours partie d'un ensemble plus grand qu'elle comme la communauté de communes, la communauté d'agglomération, le département, la région, Les sujets de l'eau, de l'assainissement, des ordures ménagères entre autres sont parfois l'objet de luttes de pouvoir entre ces strates administratives (le fameux « mille-feuille » administratif). Là encore, la transformation des organisations entraîne des changements de pratiques.

Commentaire

Sur certains de ces sujets, il s'agit non seulement de prendre les mesures adéquates mais de les faire valider par la population et parfois même d'avoir le courage de les porter contre une partie des administrés.

La copropriété, un acteur central sur les questions énergétiques

Les copropriétés, petites Cités* qui composent la ville

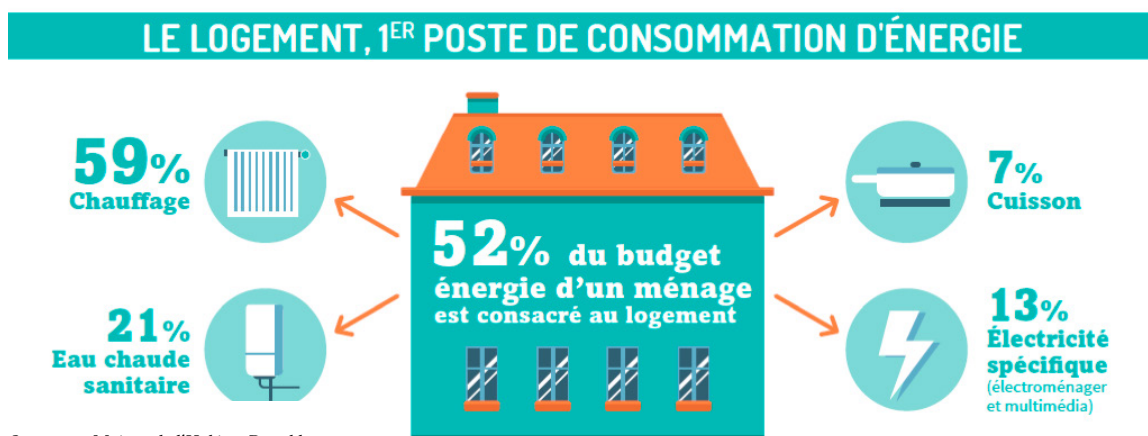
Depuis 10 ans, la nécessité de vote de rénovations énergétiques globales s'avère très couteuse et parfois sujette à polémiques. Le marché de « l'assistance à maîtrise d'ouvrage copropriété » émerge en France du fait des nouvelles obligations en cas de rénovation, il « explose » dans certaines régions comme en Ile-De-France ou en Auvergne Rhône-Alpes. Induisant la nécessité de professionnels, concepteurs et réalisateurs, qui sont en nombre insuffisant actuellement.

Petite unité dans un ensemble plus vaste, la copropriété, quelle que soit sa taille, s'avère être un lieu relié à l'enjeu plus vaste de sobriété énergétique et de pacification mondiale. Nous pouvons parier sur le fameux « effet papillon » pour répondre aux immenses défis qui se profilent, avec l'idée que de petites actions locales positives puissent faire école et faire écho vers de plus grandes transformations. **L'objectif de sobriété énergétique doit aussi s'enrichir de plus de respect, d'écoute, de dialogue, de concertation entre les acteurs pour détendre les interactions humaines, trop souvent conflictuelles, vers plus de paix.**

Un projet de rénovation en copropriété, c'est la transition énergétique de plusieurs foyers en même temps, ce qui permet de diviser par deux la consommation de chauffage pour les bâtiments les plus anciens et jusqu'à ceux datant des années 1970. Un tel projet répond aussi à des besoins et problématiques socio-économiques. Rappelons que le bâtiment représente en France 50% des consommations énergétiques, et la copropriété 1/3 des logements. C'est donc un puissant levier de transition énergétique, en s'appuyant sur le facteur humain.

Le bâtiment représente en France 50% des consommations énergétiques, et la copropriété 1/3 des logements.

UN MÉNAGE CONSACRE EN MOYENNE 8,5 % DE SON BUDGET ANNUEL À SES FACTURES D'ÉNERGIE, SOIT 2 900 € PAR AN !



Source : © Maison de l'Habitat Durable

L'exemple de l'AMU pour illustrer le « faire ensemble »

L'AMU (assistance à maîtrise d'usage) est la traduction de la pratique transversale qui amène de l'horizontalité dans un secteur de l'énergie et du bâtiment trop vertical et technique (fonctionnement en silos). Il y a 20 ans, elle est née du constat d'échec de bâtiments modernes théoriquement sobres en consommations énergétiques et qui, finalement, ne l'étaient pas à cause de l'usage qu'en faisaient les habitants. La concertation pour co-construire avec les usagers, le facteur humain avaient été totalement occultés, rejoignant ainsi la problématique des « invisibles* ». Écartés du processus de conception et de construction, ce sont les oubliés en tant qu'usagers aux bonnes pratiques, laissant seuls les métiers techniques se « mettre à leur place » pour apporter une réponse énergétique au bâtimentaire. L'AMU cherche donc à tendre vers le « *savoir-faire ensemble* » pour remplacer le « *se mettre à la place de* ».

Les copropriétés, un fort enjeu pour les collectivités locales

Les collectivités locales jouent un rôle essentiel sur le sujet de l'énergie*, par leurs politiques sur l'habitat et sur la transition écologique et énergétique. Elles sont dotées de dispositifs locaux des services publics d'information, sensibilisation, orientation, voire accompagnement du grand public, chapeautées par le dispositif national *France Rénov'* pour mettre en avant ses conseillers territoriaux.

Mais elles éprouvent parfois quelques difficultés sur certains champs d'actions comme la copropriété ou l'énergie, pour faire participer leurs administrés et les professionnels du secteur à la Cité* de demain. Elles sont souvent désarmées et se sentent impuissantes face à cet organe privé d'habitat collectif qu'est la copropriété. Elles ne savent pas comment accompagner la prise de décision collective et méconnaissent les règles de fonctionnement juridique, comptable et humain de cette communauté.

Ce dysfonctionnement persistant de la copropriété provoque un long dépérissement de ces bâtiments d'habitat collectif privé et ce, faute d'entretiens non décidés par ses copropriétaires. Les collectivités sont donc obligées de financer avec des budgets publics très onéreux des plans de sauvegarde pour 20% des copropriétés en France, qui appartiennent pourtant au domaine privé. Certains l'appellent le « *trou de la copro* », en référence au « *trou de la sécu* ».

La rénovation énergétique, au-delà de son immense importance en termes d'objectifs et résultats attendus, est aussi un formidable prétexte pour questionner le « *comment faire ensemble* » avec une gouvernance* partagée ? Elargissant ainsi cette vision du « *faire ensemble* » sur les questions plus globales de progrès social et économique, de citoyenneté*, de gouvernance* et d'écologie*.



Des enjeux de transition systémique

La citoyenneté*

Parmi les crises que nous traversons, il y a celle de la confiance des citoyens envers les institutions et de leur participation à la vie démocratique. Les individus doivent renouer et renouveler leur dimension citoyenne nécessaire au bon fonctionnement de la société*. Les enjeux de représentativité et de participation nécessitent un changement systémique.

D'autant plus que d'autres enjeux entrent en compte pour les organisations publiques : légitimité, cohésion, inclusion et projection. Elles doivent surmonter ces crises dans leur dimension représentative tout en s'adaptant au changement de paradigme* dans leur dimension gouvernementale.

Participation des citoyens ... Des problématiques persistantes

Les collectivités territoriales commencent à être rompues à l'exercice de la consultation et aux démarches participatives, elles sont déjà relativement bien équipées en consultants, facilitateurs et accompagnateurs. Mais nous constatons de nombreuses problématiques persistantes en termes de participation et d'implication.

Les individus participant à ces processus sont souvent les mêmes, que ce soit en termes de catégories sociales ou même de groupes d'individus, au détriment de populations empêchées, de personnes précaires socio-économiquement, de personnes âgées, en situation de handicap, de personnes en activité professionnelle et donc souvent indisponibles sur les temporalités prévues par ce type de démarches et jugées non-concernées parce qu'elles ne résident pas sur le territoire (mais y vivent quotidiennement pour leur travail).

Il y a aussi les individus qui ne voient pas l'intérêt de participer. Parce qu'ils n'ont pas l'impression de faire partie de la société*, parce qu'ils ne voient pas leurs intérêts respectés, ni leurs problématiques plus personnelles prises en compte.

Ce manque d'inclusion aboutit la plupart du temps, au mieux à un sentiment de désintérêt, au pire à un sentiment de défiance envers l'entité qui porte des projets participatifs pour la Cité* de demain.

Ces individus, par essence exclus des processus participatifs et dont les intérêts ne sont donc pas représentés, aboutissent parfois à un rapport conflictuel avec la Cité*, puisqu'ils en arrivent à considérer, plus ou moins consciemment, que ce qui se crée n'est pas à leur service, ne leur est pas destiné, ne leur appartient pas.

Que ce soit la société* qui exclue ou le citoyen qui décide de renoncer à tout ou partie de son devoir d'expression (bien souvent par réponse à cette exclusion avérée ou supposée, ou parce qu'il juge ces modalités d'expression vaines), le résultat potentiel reste souvent le même : une décision est prise en concertation avec les personnes présentes. Les absents subissent le résultat de cette décision, sans en avoir saisi les mécanismes et auront très certainement à son égard une réaction, au mieux, de désintérêt, voire de défiance et même de révolte.

En complément de la notion « d'invisibles* », la notion « d'imprévisibles » est évoquée, notamment par Olivier Berzane, maire du 8^e arrondissement de Lyon (dont vous trouverez les extraits de l'interview dans le 2^e chapitre du livre blanc). « Les imprévisibles » peuvent être des « invisibles* » qui décident de se « visibiliser » par l'action de révolte.

Des enjeux de transition systémique

Le mouvement semble difficile à stopper et encore plus à inverser, tant il alimente un clivage entre ceux qui agissent, comprennent et acceptent le consensus et ceux qui, volontairement ou non tenus à l'écart de ces processus, perdent de vue la logique et l'envie de co-construire un cadre de vie quotidien inclusif et écologique, c'est à dire qui permet à l'être humain de vivre en accord avec son environnement.

Des « lieux ressources/relais » pour la médiation

Partant du principe que des « lieux ressources/relais » existent aujourd'hui sur quasiment tous les types de territoires (associations locales, centres sociaux, mairies de proximité, tiers-lieux à vocation sociale ou culturelle, lieux de socialisation intergénérationnels, MJC, guichets d'information et d'orientation, ...) et sont très souvent identifiés comme des lieux de confiance et de médiation, qui ont l'habitude de se concerter et de recevoir différents types de publics, nous nous sommes questionné sur l'intérêt que pourrait représenter une approche de gestion de communautés pour générer une implication plus durable* et favoriser ainsi l'apprentissage de pratiques participatives et collaboratives ?

Communauté ... petit rappel sémantique

Une communauté est un groupe de personnes, unies par une vision ou des circonstances semblables, c'est à dire des besoins communs et des pratiques partagées et qui agissent collectivement dans un but commun. Elle diffère en cela d'un réseau (constitué de relations interpersonnelles connectées) ou des groupes (semblable sur certains points à la communauté mais ne faisant pas nécessairement appel à la confiance forte entre les individus). Dans la communauté, *« il y a un sentiment d'appartenance, un sentiment que les membres comptent les uns pour les autres et envers le groupe, et une foi partagée que les besoins des membres seront satisfaits par leur engagement à être ensemble »*.

Nous percevons ici toute la pertinence de ce modèle pour porter un projet de société* commun, à moyen et long-terme.

Comment le modèle des communautés de pratique peut-il favoriser une dynamique de représentation et d'implication de l'ensemble de la société* ?

Pour amorcer des réponses à cette question, nous nous intéressons à quatre concepts-clés de la communauté de pratique définis par Etienne Wenger, théoricien de l'éducation et praticien, dans son ouvrage *La théorie des communautés de pratique*.

L'ENTREPRISE COMMUNE

L'entreprise commune consiste à négocier ce que les membres de la communauté vont réaliser ensemble puis à le mettre en œuvre. La négociation se fait et se refait en cours de route et elle implique une prise de responsabilité. *« Une entreprise est conjointe non pas parce que tout le monde pense la même chose ou s'accorde sur tous les points, mais bien parce qu'elle est négociée ensemble. »*

Il est ainsi nécessaire de faire ensemble et de vivre avec les différences et les contraintes de chacun. Il faut aussi, selon Wenger, coordonner les ambitions respectives. Cette entreprise commune nécessite également la poursuite d'un idéal partagé qui se met en mouvement en direction d'un objectif commun.

Des enjeux de transition systémique

Pour autant, tous peuvent négocier entre les stratégies à mettre en place. En effet, un idéal peut être atteint en empruntant différentes routes.

LE RÉPERTOIRE PARTAGÉ

Toujours selon Wenger, le répertoire partagé est « *l'ensemble des ressources partagées d'une communauté en vue de mettre l'accent sur son aspect récurrent et son pouvoir de créer plus d'engagement dans la pratique.* ». Le répertoire comprend ainsi des « *routines, mots, outils, procédures, histoires, gestes, symboles, styles, actions ou concepts créés par la communauté, adoptés au cours de son existence et devenus partie intégrante de la pratique.* »

A ce titre, la question de la « ritualisation » est ici prioritaire, c'est à dire la capacité du groupe à définir un ensemble de rituels qui vont permettre de marquer l'appartenance, la reconnaissance et les rôles des individus et des collectifs.

LE PARCOURS D'INCARNATION ET DE PARTICIPATION

La question de l'engagement est étroitement liée à l'incarnation progressive d'une structure par ses membres, c'est à dire, notamment : l'appropriation de son identité, de sa raison d'être, de son histoire, le passage d'un mode d'expression exclusif à un mode inclusif (du « vous » au « nous »), la capacité à penser « pour la structure ».

Pour ce faire, la mise en action et l'expérimentation, la création d'espaces de réflexion et de délibération collectives ou accord, l'accompagnement et la formation des membres restent les vecteurs privilégiés.

L'ENGAGEMENT MUTUEL

Selon Wenger encore, « *le processus d'engagement dans une pratique implique toute la personne, à la fois son « agir » et ses pensées.* » Il implique également des actions concrètes car « *d'une manière ou d'une autre, les tâches doivent être accomplies, les relations assouplies, les processus inventés, les situations interprétées, les objets fabriqués et les conflits résolus.* »

Et « *pour pouvoir s'engager dans une pratique, il faut vivre dans un monde où il est possible d'agir et d'interagir.* »

Tous les individus ne s'engagent pas sur les mêmes tâches ni pour répondre aux mêmes problématiques. Ils s'engagent tous mais de façon complémentaire en fonction de leur diversité (appétences, compétences, rôles et statuts). Il existe ainsi plusieurs quêtes d'engagement, qu'il est important de connaître pour respecter les attendus et comportements de l'individu désireux de s'engager.

Les quêtes d'engagement

La quête de sens ou le désir d'être en cohérence avec ses valeurs et ses idéaux, dans sa vie et ses actions. Il faudra également veiller à leur déclinaison dans les actions et les modalités d'organisation. Il sera enfin nécessaire de transmettre et veiller à leur appropriation par les membres.

La quête d'utilité ou le besoin de se sentir personnellement utile et de participer à des actions d'utilité sociale. Il s'agira ici de formaliser des missions permettant de vrais espaces d'appropriation, ainsi que de donner à voir et à goûter régulièrement l'utilité sociale de la communauté, de la structure.

La quête de liens ou le besoin de sociabilité et de convivialité.

Des enjeux de transition systémique

Pour ce faire, les deux fonctions du groupe que sont « être ensemble » et « faire ensemble » sont à privilégier. Il est également important de considérer le rôle essentiel de la personne ou entité responsable de l'animation/coordination dans la question de l'ambiance et de la dynamique de groupe. C'est ici enfin que s'incarnent particulièrement l'intérêt de la ritualisation, vue précédemment, et donc de penser et concevoir des temps de convivialité et de célébration.

La quête de découverte ou le désir de continuer à apprendre, s'éveiller et grandir.

Pour faciliter cet engagement mutuel, il est indispensable de « faire ensemble », notamment parce que cela permettra au groupe de se confronter à des tâches qui vont être réalisées de manière collective dans le but de répondre à une problématique commune et définir des objectifs communs. Nous pourrions alors parler de « reconnaissance mutuelle d'appartenance » pour une « mise en mouvement collective ». Le « partage de la pratique » validera l'appartenance à la communauté par son engagement dynamique.

Quels sont les avantages du modèle communautaire appliqué à la dynamique de représentation et de co-construction au sein des « lieux ressources/relais » ?

Ils semblent assez nombreux et naturels : le partage d'un idéal et d'un répertoire, la construction d'un parcours d'incarnation et de participation solide et soigné, la compréhension et la prise en compte des quêtes individuelles composant l'engagement mutuel, ... L'ensemble de ces variables peut contribuer à générer un sentiment d'appartenance, démontrer l'importance de l'engagement de chacun, faire comprendre l'importance du consensus et la priorité donnée à l'équilibre du tout, à l'intérêt collectif avant les considérations purement individuelles.

La gouvernance* territoriale



Comme l'indiquent notamment les réflexions des 3 auteurs cités ci-dessous, nous ne traversons pas uniquement une crise, mais nous vivons un changement de modèle de société*. La nécessité est de quitter la surconsommation pour développer un modèle plus respectueux des ressources. Au-delà de nos modes de vie et de nos comportements, cela affecte nos représentations, nos valeurs, nos rapports aux autres êtres vivants.

Comment pour les gouvernances territoriales se positionner dans la complexité de ces enjeux ? Comment accompagner cette transition ? Comment concilier légitimité, inclusion, cohésion, bonne gestion des affaires publiques, projection, avec les enjeux de représentativité et de participation citoyenne notamment ?*

Pour les acteurs, il s'agit de répondre aux questions suivantes

Comment les collectivités locales peuvent-elles accompagner le changement des conditions de vie de leurs administrés ? De quelle manière la démocratie locale, l'implication des différents acteurs, peuvent-elles s'exercer ? Quelle transparence les collectivités locales donnent-elles à leurs activités ? De quelle manière rendent-elles des comptes à leurs administrés ?

Nous verrons avec les outils de coaching proposés (dans la 3^e partie du livre blanc) que ces questions s'élargiront de manière pertinente et ordonnée afin d'offrir un accompagnement à la hauteur des ambitions formulées.

Des enjeux de transition systémique

« un changement qui s'opère sur environ 50 ans, et qui touche 5 dimensions. »

Marc Halevy

Les sciences humaines au service de sujets complexes

Plusieurs références à des auteurs de disciplines scientifiques différentes nous ont permis d'approfondir notre réflexion, de nous appuyer sur un vocabulaire précis et d'aborder des concepts complexes.

MARC HALEVY, PHYSICIEN ET PHILOSOPHE DE LA COMPLEXITÉ* ET DE LA SPIRITUALITÉ

D'après Marc Halevy, « nous sommes en train de vivre un changement systémique qui arrive tous les 550 ans », ce qu'il appelle « une bifurcation ». D'après lui, « c'est un changement qui s'opère sur environ 50 ans, et qui touche 5 dimensions »

Ecologique : « C'est la fin de l'abondance des ressources, nous entrons dans la pénurie. D'où la nécessité de frugalité, c'est-à-dire viser un développement plus durable*, plus équitable » ;

Technologique : « Nous passons du mécanique au numérique. La réponse à cette mutation profonde dont les dangers s'appellent déshumanisation, dépersonnalisation, déculturation, tient en un mot : intellectualité, c'est-à-dire que la pensée critique et créative garde le contrôle face à la pensée unique, simpliste et préfabriquée générée par les ordinateurs » ;

Economique : « Nous passons d'un système* fondé sur la masse, le prix, la compétition à l'économie de l'usage et de la valeur. Pour créer de la valeur, les investissements matériels et les économies d'échelle ne suffisent plus. Il faut, partout, injecter de l'intelligence, du savoir-faire, du talent, de la créativité, ou autrement dit, de la virtuosité » ;

Organisationnelle : « Nous passons de l'organisation pyramidale en réseaux, à l'organicité. C'est le passage des modes de vie mécaniques régis par des lois, des normes, des règles, des protocoles, aux modes de vie organiques où les interactions priment sur les règles, où les collaborations priment sur les procédures. »

Paradigmatique : « à cette dernière rupture, il faut répondre par la spiritualité. »

A partir de cette analyse, nous proposons quelques exemples d'implication de ces changements dans la vie de la Cité*.

(Re)penser à :

- l'évolution de la notion de propriété à celle de l'usage (exemples : la voiture partagée, le vélo en location, ...) ;
- une « forestation urbaine » face à la bétonisation (exemples : végétalisation des toits, des façades, ...) ;
- la ville autour des besoins des citoyens et aussi ceux des enfants :
 - _ en prenant exemple sur la ville de Barcelone qui a été précurseuse en matière d'inclusivité en piétonnisant certains quartiers et plus précisément autour des établissements scolaires pour un environnement plus apaisé. Cette mesure ne nécessite pas forcément de gros moyens et favorise pourtant une évolution très positive pour les enfants ;
 - _ la ville du ¼ d'heure, concept qui propose une organisation urbaine permettant à tout habitant d'accéder à ses besoins essentiels de vie en 15 minutes de marche ou de vélo à partir de son domicile (réactivant ainsi les travaux antérieurs menés par Clarence Perry sur la notion de « l'unité de quartier »).

Des enjeux de transition systémique

« Une société s'autoproduit sans cesse parce qu'elle s'autodétruit sans cesse. »

Edgar Morin

EDGAR MORIN, SOCIOLOGUE ET PHILOSOPHE

La définition de la complexité* donnée par Edgar Morin (dans *La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité*, in *Revue internationale de systémique*, vol. 9, n° 2, 1995) est particulièrement intéressante quand nous qualifions, à juste titre, la complexité* des interactions dans les transitions qui se jouent.

« Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot « complexus », « ce qui est tissé ensemble ». Les constituants sont différents, mais il faut voir comme dans une tapisserie la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. Relier, c'est-à-dire pas seulement établir bout à bout une connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle. Du reste, dans le mot relier, il y a le « re », c'est le retour de la boucle sur elle-même. Or la boucle est auto-productive. À l'origine de la vie, il s'est créé une sorte de boucle, une sorte de machinerie naturelle qui revient sur elle-même et qui produit des éléments toujours plus divers qui vont créer un être complexe qui sera vivant. Le monde lui-même s'est autoproduit de façon très mystérieuse. La connaissance doit avoir aujourd'hui des instruments, des concepts fondamentaux qui permettront de relier. »

Cet éclairage nous permet d'aborder les interactions « complexes » entre les acteurs multiples de la Cité* de façon positive grâce à la « stratégie de la reliance* » : apprendre à relier plutôt que séparer, bénéficier par le « re » de « relier » des vertus de la « boucle auto-productive ».

JÉRÉMY RIFKIN, ÉCONOMISTE ET SOCIOLOGUE

Dans son dernier ouvrage *La fin de l'abondance, et après ? L'Âge de la résilience - La Terre se réensauvage, il faut nous réinventer*, Jeremy Rifkin insiste sur les remises en causes profondes de nos systèmes* de pensées en œuvre avec la transition écologique.

« Depuis la théorie française de Condorcet, soit depuis plus de 200 ans, nous sommes guidés par la conviction d'être dans l'âge du progrès, un principe au cœur de l'ère des Lumières. Aujourd'hui, l'enjeu est de remplacer cette vision de progrès continue et d'abondance des ressources par un nouveau narratif, celui de la résilience, qui est en train d'émerger.

Par ailleurs, l'entreprise était jusqu'à présent guidée par le principe de l'Efficiencia. Nous sommes en train de comprendre la toxicité de ce concept qui mène à l'urgence climatique, puisqu'il consiste à extraire encore plus de produits de la planète en encore moins de temps. Il est fondé sur la croyance que la nature est une ressource passive, qu'il est positif d'en devenir propriétaire pour la transformer en matières premières et en générer du capital. »

Le changement de paradigme* proposé par Jérémy Rifkin se traduit par le nécessaire passage de l'âge de l'efficacité à celui de la résilience. La nouvelle valeur étant désormais l'adaptation. Au lieu d'adapter la nature* aux besoins des Hommes, c'est à l'Homme de s'adapter à la nature*, comme le font les autres espèces. Cela implique des changements de visions et de concepts directeurs. Nous passons de croissance à épanouissement ; capital financier à capital écologique ; productivité à régénération ; PIB à qualité de la vie ; hyperconsommation à recyclage.

Pour Jeremy Rifkin le modèle économique va être considéré différemment.

Des enjeux de transition systémique

« Il s'agit là-aussi de réviser notre rapport de l'Homme à la nature. »
Jeremy Rifkin

« La nature va devenir un lieu de commerce. L'hydrosphère, l'eau, ne doit plus être une propriété privée. Ce bien ne peut plus être privatisé, mais doit être vu comme des communs pour toute la planète, pour toutes les espèces. L'atmosphère doit appartenir à tout le monde, à toutes les espèces. Nous devons les considérer avec des paramètres économiques différents : ce ne seront plus uniquement de grandes entreprises, mais des réseaux de PME, avec beaucoup de technologies, qui opéreront en coopératives, de façon « géolocalisée ». Ce sera un système plus horizontal, fondé sur les communs. »

Jeremy Rifkin souligne également que « la vision occidentale est issue de la conception Abrahamique, qui met l'accent sur la domination de l'Homme sur tout ce qui est vivant. Il s'agit là-aussi de réviser notre rapport de l'Homme à la nature. Au contraire, dans la tradition asiatique (bouddhisme, ...), les êtres humains font partie de la nature et doivent s'harmoniser avec elle. De ce point de vue, l'ADN des pays asiatiques est plus préparé à la résilience. »

Un nouveau narratif s'offre à nous, « la résilience plutôt que l'efficacité », pour souligner les vertus de l'adaptation, de la communauté et de l'harmonie avec la nature*. Concrètement, quels sont les impacts pour la gouvernance* territoriale de ces changements de paradigmes* ? Nous en avons déjà perçu quelques-uns, évoqués ci-dessous, cette liste n'étant pas exhaustive.

La représentativité, clef de voûte du « vivre ensemble »

Une communauté a besoin d'instances de pilotage, de décision, d'arbitrage, de régulation. En période de transition, ces instances de régulation et de pilotage ont un rôle à notre sens encore plus majeur pour préserver la cohésion du groupe.

En démocratie, la légitimité de ces instances de gouvernance* repose sur les élections et la participation des électeurs aux choix. C'est un des fondements de l'acceptation de l'action publique. Or, notamment en raison de la baisse tendancielle de la participation des électeurs aux élections, cette légitimité peut être réinterrogée. Comment dans ces conditions continuer à « faire société* », « vivre ensemble » et pas « côte-à-côte », voire « face-à-face » ?

Un changement de conception de l'organisation et de la coopération territoriales

REPENSER LA VILLE AUTOUR DES BESOINS DES CITOYENS, dans une optique de sobriété, de coopération, de partage des usages plus que des biens et des équipements.

ÊTRE CONSCIENTS DES INTERDÉPENDANCES AU SEIN D'ÉCOSYSTÈMES* TERRITORIAUX, notamment entre la ville et ses territoires environnants ; organiser les politiques publiques et les projets de territoires dans la logique de la satisfaction des besoins des habitants au-delà de la simple répartition des compétences entre collectivités.

REVOIR LES ÉCHELLES D'ESPACE-TEMPS ET DE MOBILITÉS, passer d'une vision individualiste, consumériste, de séparation des espaces (selon la Charte d'Athènes de 1933 qui définissait une ville fonctionnelle), à une vision coopérative et de cohabitation, multi-usages dans une logique collective et de proximité. Le rapport au temps a fortement évolué ces dernières décennies pour trouver une accélération du fait de la pandémie, de sorte que nous sommes aujourd'hui dans « la société* de l'instant », qui brouille ainsi la perception des échelles

Des enjeux de transition systémique

de temps, court, moyen et long terme.

VEILLER À L'ÉGAL ACCÈS À L'USAGE DES BIENS ET SERVICES, notamment pour les publics fragiles, car il n'y aura pas de transition écologique sans justice sociale ; passer d'une logique de politiques publiques pensées en silos depuis le haut, à des politiques conçues et mises en œuvre en fonction des besoins, avec un équilibre entre les accompagnements individuels et les dispositifs de soutien collectifs encapacitant* les bénéficiaires.

PASSER DE LA COMPÉTITION ENTRE LES TERRITOIRES, dont le but est d'attirer de nouveaux investissements, de nouveaux habitants, de nouveaux équipements, etc., **À UNE LOGIQUE DE DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE*** et de coopération entre les territoires.

PASSER DE LA CONCENTRATION MÉTROPOLITAINE À UNE LOGIQUE DE RÉÉQUILIBRAGE TERRITORIAL, en organisant et facilitant les coopérations entre écosystèmes territoriaux.

Un changement de posture pour les dirigeants territoriaux

PASSER D'UNE LOGIQUE CENTRALISÉE, VOIRE DIRIGISTE (des dirigeants élus chargés de décider de la vie de la Cité* et de ses habitants en fonction de leur programme et de leurs conceptions et donc uniquement pendant la durée de leur mandat) **À UNE LOGIQUE DE LEADERSHIP AUTOUR D'UNE VISION DE LA SOCIÉTÉ*** (coordination des initiatives locales, fédération des acteurs, régulation des relations, arbitrage) avec l'objectif de faire avancer les projets.

SAVOIR ARTICULER UNE VISION PARTAGÉE DONT LES OBJECTIFS SONT CLAIRS, à une mise en œuvre fondée sur la responsabilisation, l'encapacitation* et l'initiative (laissée aux acteurs de terrain).

Un changement fondamental d'approche et donc de qualités liées au leadership

PASSER DE LA CONFRONTATION À LA COOPÉRATION.

LA GOUVERNANCE* TERRITORIALE, QUELLE QU'EN SOIT L'ÉCHELLE (État, régions, départements, communes), **PEUT AUSSI RENVoyer AUX « BONNES PRATIQUES » DE GESTION FINANCIÈRE** accompagnées de dispositifs d'évaluation adaptés. Dans ce cas, la gouvernance* territoriale renvoie essentiellement à une bonne gestion des affaires publiques.

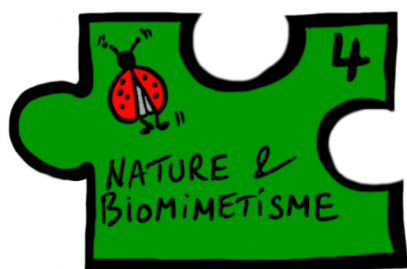
Une nécessité de gérer ce changement

S'ADAPTER À TOUS CES CHANGEMENTS, digérer ces changements de paradigmes*, faire évoluer sa vision, voire ses représentations, ses principes, ses valeurs et leur traduction dans ce contexte d'évolution et de transition.

MODIFIER SES PROPRES COMPORTEMENTS HABITUELS.

PILOTER LE CHANGEMENT, comprendre les attitudes face aux changements (par exemple : l'éco-anxiété, la solastalgie*, les excès et le désespoir du militantisme, les actions médiatiques provocatrices, ...).

ACCOMPAGNER CETTE TRANSITION EN EMBARQUANT TOUS LES ACTEURS.



Des enjeux de transition écologique

La place de la nature* dans les perspectives actuelles et face au monde de demain

L'individu et la collectivité doivent changer leur rapport à la nature*, ne plus être dans le « dominant/dominé » mais dans un rapport équilibré. Ce n'est pas la planète qui est en danger mais l'espèce humaine qui a un besoin vital de cette nature*, à commencer par l'oxygène, l'eau et la nourriture. Mais pas seulement, ... l'observation de la nature* permet à l'Homme, depuis le début de l'Humanité, de trouver des solutions pour améliorer sa santé, sa sécurité, sa mobilité, sa connaissance, sa spiritualité, son accomplissement.

Les enjeux de la transition écologique, de la préservation de la biodiversité et de l'environnement, de la gestion des énergies*, du développement durable*, nous obligent à l'innovation, la créativité et la responsabilité. **Le bio-mimétisme* comme démarche d'innovation durable*** mérite donc une attention particulière.

La nature* est très présente dans les médias, les discours officiels et au sein des foyers, suscitant ainsi des interrogations sur le changement climatique, l'effondrement de la biodiversité, les phénomènes naturels extrêmes qui se multiplient, etc. En science et vie de la Terre, les discours sont alarmants et les réactions de la nature* deviennent sources d'inquiétudes, d'anxiété et de conflits manifestés par l'éco-anxiété et les actions radicales.

Mais la nature* est aussi présentée comme vecteur de ressourcements (éco-psychologie, bains de forêts, ...) allant parfois jusqu'à l'ésotérisme. Plus concrètement, elle **est vue comme un vecteur d'innovation et d'inspiration** pour de nouvelles pratiques et manière de consommer, de produire, de s'organiser notamment via le bio-mimétisme*.

Aux origines, un exemple d'engin bio-inspiré



Attentif au vol des oiseaux, notamment celui des chauves-souris, l'ingénieur **Clément Ader** (1841-1925) cherche à vaincre la pesanteur et à faire voler un engin motorisé plus lourd que l'air. Pour s'envoler sans le secours d'un gaz léger, le véhicule, d'un poids supérieur à celui de l'air qu'il déplace, aurait besoin d'une puissance ascensionnelle – une force mécanique – au moins supérieure à la différence des deux poids. Entre 1882 et 1889, fort de cette hypothèse, il s'emploie à construire ce qu'il nomme un « avion » (du latin avis – oiseau). Baptisé par lui **Éole** (le maître et régisseur des Vents, dans la mythologie grecque), **ce premier avion est doté, telle une chauve-souris** géante, de deux ailes d'une envergure de 14 mètres articulées par une armature en bois recouverte d'une soie élastique.

Le 19 avril 1890, **Éole** s'élève de 20 cm au-dessus du sol sur une distance de 50 mètres. C'est le décollage de l'engin le « plus lourd que l'air » qui est ainsi réalisé **pour la première fois au monde, à l'aide d'un engin bio-inspiré.**

Le bio-mimétisme* au service du changement, quelques acteurs remarquables

Aujourd'hui, le **bio-mimétisme*** est un domaine encore émergent de la recherche et des domaines techniques, médicaux, industriels et de la bio-économie, incluant des sous-domaines tels que la bionique, la bio-assistance et l'architecture biomimétique. Certains auteurs y voient une voie nouvelle de développement soutenable et intégré dans la biosphère permettant de mettre au point des procédés et des organisations qui ouvrent la possibilité d'un développement durable* des sociétés*. En France et dans le monde, il existe de plus en plus d'organisations, des laboratoires de recherche aux entreprises en passant par les cabinets de conseil, qui agissent pour l'essor et la diffusion du bio-mimétisme*. En voici quelques-unes :

France Ville Durable

« Collectivités locales, État, entreprises et experts, ensemble pour accélérer la transformation des villes et territoires ».

C'est l'association des parties prenantes professionnelles publiques et privées de la ville durable* et résiliente*. Elle propose d'organiser la transition autour de 4 piliers : sobriété, inclusion, résilience* et créativité.

Ceebios, centre d'études et d'expertises en bio-mimétisme

« Nous accélérons la transition écologique et sociétale »

Il accélère la transition sociétale par le bio-mimétisme* en fédérant un réseau d'acteurs experts et en développant les ressources indispensables à l'appropriation de la démarche par les secteurs académiques, institutionnels et privés.

Lors du webinaire organisé par France Ville Durable en avril 2023, le Ceebios est intervenu par la voix de Delphine Mathou (responsable du développement territorial du bio-mimétisme chez Ceebios) pour présenter le bio-mimétisme* au service de la ville régénérative aux acteurs de la ville durable*.

Elle a pu notamment dire que *« Le bio-mimétisme, par la compréhension et l'imitation des systèmes vivants et en particulier des écosystèmes, est une opportunité inédite pour repenser les Villes de demain, qui pensées comme des écosystèmes naturels, pourraient augmenter leur résilience et celles de tous leurs habitants (humains et non-humains). Les stratégies bio-inspirées pourraient ainsi être utilisées pour la gestion des flux, de nouveaux concepts de mobilité ou encore une gestion efficace de l'énergie (par exemple : réduire la consommation, augmenter la réutilisation ou optimiser le stockage). Par ailleurs, les bâtiments et structures artificielles, éléments de l'écosystème ville, pourraient être conçus comme des organismes vivants intégrés, adaptés à leur milieu, ou comme de mini écosystèmes aptes à accueillir la biodiversité, offrir une bonne qualité d'air, purifier et le stocker les eaux de pluie, convertir la lumière solaire en énergie utilisable, etc. »*

Ce nouveau cahier des charges de la Ville projette de nous réinsérer dans les grands cycles naturels (circulation de l'eau douce, du carbone, du phosphore...) et d'atteindre les objectifs du développement durable. »

Institut des futurs souhaitables

« Ouvrir les futurs pour libérer le présent ».

Conscient des métamorphoses du monde actuel, l'Institut des futurs souhaitables vise à promouvoir une approche prospective pourvoyeuse, pour toutes et tous, de moyens de construction d'un avenir désirable.

Leur émergence repose sur une philosophie hybride et une dynamique d'anticipation singulière au cœur desquelles chacun est invité à *« apprendre du passé et se projeter dans les futurs afin de concevoir les souhaitables, s'inspirer du vivant pour inventer des solutions résilientes, adopter des stratégies de discernement, partager des armes de constructions massives pour passer outre les incertitudes et libérer l'action. »*



LA CONTRIBUTION PERTINENTE ET INNOVANTE DU COACHING POUR ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS ÉNERGÉTIQUE, SYSTÉMIQUE ET ÉCOLOGIQUE

En posant les questions autour du « *pourquoi le coaching ?* », en affirmant notre volonté commune et en rappelant les fondamentaux du métier de coach professionnel, nous avons pu identifier plus précisément les contributions que le coaching peut apporter en accompagnant les acteurs et actrices de ces transitions.

Des questions préalables

- Sur quelles thématiques transversales le coaching peut-il intervenir pour accompagner les transitions ?
- Le sujet des énergies* est-il seulement technique ou convoque-t-il des caractéristiques plus « humaines » ?
- Pourquoi coacher les acteurs de ces sujets techniques et transverses ?
- Quel rôle positif peut jouer l'approche par communauté d'intérêt pour favoriser une meilleure participation, implication et représentativité ?
- Le monde de l'entreprise peut-il être une porte d'entrée pour impliquer certaines populations dites « invisibles* » dans leur citoyenneté* ?
- Peut-on élargir la volonté de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sur ces questions sociétales d'énergie et citoyenneté** ? Quel impact pour la Cité* ?
- La question de la médiation est-elle prioritaire pour restaurer le lien lorsque cela est nécessaire, notamment pour les Quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) ?

Une volonté commune

« Faire école. [...] La stratégie des petits pas. [...] Avoir un bon mindset. »
Coachs « chercheurs et chercheuses »

Nous voulons construire une offre d'accompagnement, utile, efficace, enthousiasmante, impactante et basée sur l'expérimentation.

Nous optons pour une démarche pragmatique et agile, consistant à tester dès aujourd'hui sur le terrain des protocoles et outils pour les modifier dans une optique d'amélioration au fur-et-à mesure de l'évolution des transitions. Nous évitons ainsi l'idée de concevoir un process « idéal » (qui n'existe d'ailleurs pas) et qui sortirait dans 10 ans, ne proposant rien de concret en attendant.

La volonté est aussi de « faire école », c'est-à-dire que notre démarche puisse aussi servir d'exemple aux acteurs des transitions pour qu'ils adoptent aussi cette « stratégie des petits pas » inscrite dans une dynamique de temps plus long.

Nous souhaitons diffuser un esprit positif aux changements que nécessitent ces transitions, en soulignant les opportunités qu'offrent le changement (remettre de l'envie, du plaisir et de l'espoir) et en évitant le plus possible le développement d'énergies* négatives qu'il peut provoquer (peurs, ressentiments, isolement, préjugés, conflits, etc.). C'est le *mindset*, mot anglais que l'on peut traduire par « configuration de l'esprit ». Le fait de changer son état d'esprit. « Avoir un bon *mindset* » relève d'adopter la bonne attitude et de faire les bons choix face à une situation.

Nous aspirons à remettre du lien et du collectif, à fluidifier la communication pour une évolution plaisante, créative, juste et solidaire, « ensemble pour une transition dans l'ordre, l'équilibre et l'équité ».

Le métier de coach professionnel aujourd'hui

Selon la définition donnée par le Centre International du Coach, le métier de coach professionnel individuel, d'équipe et d'organisation consiste à accompagner une personne, une équipe ou une organisation dans l'atteinte d'objectifs précis en mettant en œuvre des processus d'accompagnement dans le respect de règles déontologiques.

Un rôle d'accompagnant

A la différence d'un consultant dont le rôle est de conseiller et d'un formateur, dont le rôle est de transmettre des connaissances, un coach va permettre à son client de trouver ses propres solutions pour atteindre les objectifs qu'il s'est lui-même fixés.

Pour cela, le coach met en œuvre des techniques spécifiques d'écoute, de questionnement, de communication et de recadrage, dont la finalité est de favoriser des prises de conscience, de permettre des apprentissages, de faire des choix autonomes et de mettre en action les décisions prises.

Le rôle du coach est d'**accompagner le changement** en sécurisant les personnes, les groupes, les entités, les organisations accompagnés. Pour ce faire, il lui faut acquérir une vision globale des enjeux, des questions clés à (se) poser, afin d'être pertinent. La responsabilité du coach est d'alerter, aider à anticiper, prévenir, décaler son regard, prendre conscience que des manières de faire, de penser, de se comporter différentes sont possibles, en permettant de se poser les bonnes questions et de s'ouvrir à d'autres univers.

Un rôle de partenaire

Ce rôle de partenaire requiert que le coach soit dans la position de comprendre les enjeux professionnels de son client, sans toutefois être l'expert du métier de celui-ci.

Le coach n'est pas un expert qui intervient sur le « contenu ». Il n'a donc pas les réponses pour construire la « Cité* durable* de demain ». Il contribue aux prises de conscience des changements en cours et de leurs impacts et conséquences. Il aide à l'appropriation et à la compréhension d'un phénomène. Il favorise l'apprentissage à naviguer dans l'incertitude, la complexité*, il accompagne la gestion des paradoxes, des injonctions et des contradictions.

Le coach s'avère plutôt être **un expert de la relation humaine**, capable de formaliser et traduire les revendications, aller explorer les sensibilités et émotions des participants, utiliser des modes d'expressions (communication non-violente, etc.) permettant un dialogue intelligible par les acteurs en recherche d'une meilleure participation citoyenne et une expression fidèle et représentative de la pensée des populations habituellement éloignées des processus participatifs.

Le coach de demain est neutre, engagé et médiateur

Nous formulons une nouvelle équation pour le coach : neutralité, engagement et médiation. **Neutre**, c'est-à-dire non directif mais pour créer de la sécurité, de la régulation, capable de faire émerger des ressources afin que le coaché s'en empare pour agir. **Engagé** pour se mettre au service de valeurs, favoriser les liens, accompagner le choix et la prise de décision. **Médiateur** pour être auprès des décideurs, créer de la cohésion, susciter la participation et l'adhésion tout en sensibilisant les acteurs et les publics.

La reliance*, une posture complémentaire pour le coaching

Au-delà de ses rôles d'accompagnant et de partenaire, un nouveau rôle émerge pour le coach : la « reliance* », c'est-à-dire sa contribution à **recréer des liens entre les individus, entre les organismes, entre l'Homme et la nature***. Cette noble mission s'entend dans le sens donné par Edgar Morin dans la première partie du livre blanc, c'est-à-dire en inversant le mouvement d'une société* du « séparatisme » vers celle de la « reliance* ».

Le coaching, pour quoi faire ?

Pour accompagner les transitions, le coach neutre, médiateur et engagé s'appuie sur le processus suivant : Prise de conscience -> Questionnement -> Choix -> Prise de décision -> Action -> Autonomie.

Pour la prise de conscience

FAVORISER L'ACCULTURATION DES ACTEURS DE LA CITÉ*
(citoyens, collectivités locales, copropriétés, élus, ...) aux questions énergétiques et écologiques. Par exemple :

- En proposant aux collectivités locales l'animation en interne des réunions pour les agents regroupant des experts et des non-experts ;
- En aidant les élus à définir une nouvelle vision politique conciliant les impératifs de la transition écologique et leur système* de valeurs ;
- En contribuant à la sensibilisation des citoyens sur leur rôle essentiel au sein de la Cité* en s'appuyant notamment sur les « lieux ressources/relais ».

Pour le questionnement

AIDER À DÉGAGER L'ESSENTIEL POUR SIMPLIFIER
et s'approprier la complexité* des transitions nécessaires pour que la Cité* soit un lieu où il fait bon vivre. Par exemple :

- Aider à passer de la complexité* à l'émergence et au partage de solutions pratiques ;
- Faire émerger et comprendre les freins à la participation, autrement que par de « simples » questionnaires et/ou interviews mais avec des mises en situation ou des dispositifs pédagogiques comme les fresques ;
- Aider chacun des acteurs de la Cité* à trouver sa place et définir des règles de coopération dans un monde complexe d'interrelations entre eux (élus, services administratifs, habitants et autres acteurs) ;

Le coach de demain est neutre, engagé et médiateur

Pour le choix

CULTIVER LE « FAIRE ENSEMBLE » ET LA CO-CONSTRUCTION

Le coach peut être par exemple amené à :

- Faire travailler ensemble les personnes de la commune travaillant sur un dossier spécifique d'intercommunalité pour choisir les meilleures options ;
- Accompagner des professionnels œuvrant ou souhaitant œuvrer pour les copropriétés (plus nombreuses que les premiers), dans les changements nécessaires pour réussir à faire aussi AVEC les copropriétaires.
- Orienter le « *pouvoir d'agir sur* » vers « *le pouvoir d'agir AVEC* ».
- Co-construire les projets avec toutes les parties prenantes, élus et citoyens, dans un esprit respectueux de la place de chacun ;
- Accompagner les copropriétés et copropriétaires au changement collectif par la maïeutique*.
- Proposer une pédagogie de la participation ;
- ...

SOLLICITER LES « INVISIBLES* »

à participer à la concertation, de manière plus régulière et dès le début.

Par exemple :

- En sollicitant les copropriétaires qui ne votent habituellement pas en AG ordinaire, mais se réveillent à l'occasion de projets couteux.
- ...

AIDER À L'IDENTIFICATION ET L'ACTIVATION DES « LIEUX RESSOURCES/RELAIS »

comme les comités de quartiers, centres sociaux, associations de quartiers, cantines de quartiers, cafés intergénérationnels, tiers-lieux culturels, ...

CONSTRUIRE UN RÉCIT PARTAGÉ

Le coaching propose d'accompagner un récit explorant des options pour sortir d'un programme catalogue (« *liste à la Prévert* »), addition de projets ne mettant pas suffisamment en valeur le sens global de l'action.

- En remettant du narratif dans l'action globale, il crée ainsi le liant entre toutes les actions ponctuelles et favorise la vision globale et l'adhésion au projet.
- En créant un récit partagé, il dépasse les problématiques de communication et permet de construire un projet de mobilisation du territoire.
- ...

RÉVISER LE RAPPORT AU TEMPS

Discerner le temps court du temps plus long. Le temps court est nécessaire pour la satisfaction d'un résultat visible aidant à continuer l'effort, la dynamique et l'acceptation. Un temps plus long est indispensable à la réalisation de certaines actions (maturation, mise en œuvre, complexité*, etc.). Par exemple :

- Distinguer urgent et structurant, projets à court terme, de proximité et projets structurants à plus long terme (« *régler les problèmes à 30 mn et se projeter sur une vision à 30 ans* »),
- Répondre aux demandes immédiates des habitants comme la collecte

« Le cinéma a ce
pouvoir extraordinaire
de raconter des
histoires et de
renouveler le regard
à chaque film, il
est un formidable
accompagnateur
des crises que nous
traversons »
Wim Wenders

Le coach de demain est neutre, engagé et médiateur

des ordures ménagères tout en organisation, sur un temps plus long la réduction de la production de déchets.

- Guider la participation sur un temps adapté pour éviter le « one-shot » et favoriser l'émergence progressive.

- Poser la question de « la fin du mois et la fin du monde ». Sont-elles réellement opposées ? Une certaine schizophrénie existe entre des objectifs de développement durable*, de résilience et la réalité des demandes de court terme. Faut-il forcément choisir l'une contre l'autre, ou alternativement l'une et l'autre selon les manifestations et les échéances électorales ? N'y a-t-il pas une voie possible qui embarquerait les deux ?

- Accompagner la mise en place de la ville du ¼ d'heure.

- ...

Pour la prise de décision

DÉFINIR LE PROCESSUS DE DÉCISION ADAPTÉ.

- Pour les investissements importants, l' élu a besoin qu'un sens soit donné à son action et qu'il soit partagé par les parties prenantes (services techniques de la ville, comités de quartier, structures consultatives et professionnels comme les urbanistes ou les économistes). Le coach peut accompagner la prise de décision en soutenant la concertation et l'adhésion au projet.

- Pour les copropriétés face à de délicates prises de décisions collectives, soutenir leur « pouvoir d'agir ».

- ...

Pour l'action

ACCOMPAGNER AU CHANGEMENT PAR LE « FAIRE AUTREMENT » :

- Trouver le bon équilibre entre vision globale, réalité de terrain et action / initiative locale ;

- Aider le copropriétaire à faire « un pas de côté » pour qu'il devienne un véritable acteur de la transition vers un habitat durable*.

- Aider les individus et collectivités à agir différemment dans leurs secteurs en favorisant la place de « l'humain » dans un sujet trop abordé sous son angle technique, rééquilibrer le rapport entre technique et humanité.

- Proposer d'accueillir les émotions (individuelles et collectives) pour s'en servir de catalyseur.

- Faire émerger de nouvelles postures des élus et cadres dirigeants des collectivités territoriales, pour les aider à « gérer positivement les paradoxes, en plaçant les valeurs publiques et l'éthique personnelle au cœur du management. » (source : note de réflexion n°1 du SNDGCT : les DGS : chefs ou leaders ?)

- ...

Le coach de demain est neutre, engagé et médiateur

« Sans changer de
méthodes, peu de
chance d'atteindre
des résultats
différents ».

EXPLOITER L'EXISTANT :

- Travailler en appui sur le réseau partenarial et relationnel déjà existant afin de le consolider et qu'il devienne une véritable ressource pour les acteurs du territoire.
- S'appuyer sur l'histoire, les solutions du passé, l'expérience des anciens pour construire l'avenir ;
- Dans un esprit de bio-mimétisme*, utiliser le recyclage comme modèle inspirant pour ne pas toujours tout réinventer et observer ce qui a déjà été fait dans le passé, qui a fonctionné et qui peut encore être utile, en l'adaptant si nécessaire à la réalité d'aujourd'hui.

- ...

SUSCITER L'INNOVATION

- Innovations technologiques mais pas uniquement ; changements de comportements, changements de matériaux, bio-mimétisme*

- ...

OUVRIR LES IMAGINAIRES

- Changer son mode de pensée et s'ouvrir à d'autres options ; Penser différemment permet la créativité et l'innovation.

- ...

APPORTER UN CADRE DÉONTOLOGIQUE

- Favoriser l'interconnaissance et l'émergence de la confiance, créer du lien entre « des mondes » qui parfois coexistent sans coopérer.
- Se donner des règles entre élus et services administratifs pour une coopération efficace et en bonne intelligence au service du projet de transition écologique.

- ...

FAIRE ÉVOLUER LES MODES DE MANAGEMENT EN AIDANT À

- Manager à distance ou comment passer d'un management par le contrôle au management par les objectifs et la confiance.
- Manager dans l'incertitude avec la question de la sécurité psychologique, du droit à l'erreur et à l'expérimentation.
- Concilier devoir d'obéissance et prise d'initiative en utilisant notamment l'expérimentation pilote et le droit à l'erreur.
- Délaisser une vision verticale des politiques et de l'action publique au profit d'une vision centrée sur les besoins des usagers.
- Favoriser la transversalité, l'interactivité, l'innovation, les nouveaux modes de travail.
- Aider les élus à conforter leur légitimité en favorisant la responsabilisation des acteurs du territoire et notamment des citoyens pour prendre des initiatives locales (dans les quartiers, ...).

- ...

Le coach de demain est neutre, engagé et médiateur

PRATIQUER ET INSUFFLER LA MÉDIATION

Pour les copropriétés, le coach peut aider à :

- Réguler les relations de voisinage, voire intervenir par la médiation (tout le monde connaît cette phrase : « *on ne choisit pas ses voisins* », et pourtant sans tenter de devenir amis, « *s'entendre cela s'apprend* »).
- Développer une capacité à gérer des situations potentiellement conflictuelles ou déjà conflictuelles (préventif ou curatif).
- Accompagner une commune sur des dossiers sensibles et faire dialoguer les parties prenantes.

- ...

Pour l'autonomie

Aider par exemple les copropriétaires à développer leur autonomie face au métier de syndic fortement décrié pour favoriser une « habitude de participation », la coopération, les solidarités, des initiatives en termes de créativité et d'actions.

- ...

La place du coach dans l'accompagnement d'une communauté de pratique

S'il est évident que chaque communauté de pratique pourrait employer de manière distincte la fonction du coach, selon son histoire, ses objectifs, ses valeurs, ... Il semble néanmoins pertinent de penser que **certains aspects et moments décisifs de la constitution de cette communauté pourraient tout particulièrement bénéficier des apports du coaching.**

Ainsi, les fondements de l'entreprise commune ainsi que les questions liées à l'engagement mutuel et ses différentes quêtes, par exemple, pourraient utiliser au mieux les différentes postures, approches et outils du coaching.

De même, il semblerait intéressant d'impliquer ces mêmes postures professionnelles à la fois au cœur et à la marge de chaque communauté dans toutes les questions liées aux négociations : de sens, d'appartenance, stratégiques, etc.

Bio-mimétisme*, une approche transverse pour le coaching

La nature*, une alliée de poids

*L'objectif est de se régénérer,
s'adapter, avancer
avec les apports joyeux
de la nature*.*

Nous invitons à considérer la nature* comme un partenaire incontournable pour construire ensemble la Cité* de demain, plus soutenable et désirable. Le coach peut en faire une alliée de poids pour accompagner ses clients vers des transformations internes, accompagner le changement et la mise en œuvre de nouvelles pratiques plus favorables au monde de demain.

Bio-mimétisme*, une approche transverse pour le coaching

Ville de demain, coaching et bio-mimétisme*

La convergence ville de demain, coaching et bio-mimétisme* s'avère une piste de recherche particulièrement intéressante. Bien que l'Homme soit communément vu comme destructeur et agissant pour sa perte, la destruction de son environnement, il a aussi consacré énormément d'énergie pour s'en sortir et, malgré sa grande fragilité il a réussi à faire de belles choses. Notre souhait est de ne pas rester bloqués dans cette approche d'idéalisation de la nature* et « diabolisation » de l'Homme.

Nous prenons appui sur le bio-mimétisme* pour cette capacité d'inspiration pour la « Cité* de demain ».

Le coaching peut apporter une réelle valeur ajoutée pour initier le changement en faveur d'une plus grande écologie et d'une ville plus durable*, responsable et inclusive.

Nous sommes aujourd'hui comme « dans un écotone* », entre hier et demain, avec des éléments du passé et déjà des éléments du futur. Des ressources mobilisables pour se transformer, se régénérer et développer son autonomie sont déjà présentes. C'est l'idée que l'Homme a déjà en lui et dans son environnement, son écosystème*, les ressources nécessaires à sa transformation, notamment inspirées du passé et pour le futur.

L'écotone*, une zone pleine de promesses

L'écotone* est une zone de transition et de contact entre deux écosystèmes* voisins, telle que la lisière d'une forêt ou une roselière (zone humide en bordure des lacs, étangs ou marais abritant de nombreuses espèces végétales et animales). Les écotones* sont souvent riches en biodiversité (faune et flore plus riches que chacun des deux écosystèmes* qu'ils séparent) mais aussi fragiles en raison de leur dimension restreinte.

L'observation de l'écotone* nous permet de dire : « ok, nous sommes dans une période de transitions et le changement d'un état à un autre ne se fait pas du jour au lendemain », il y a des étapes et de surcroît, cette période de transition porte en elle-même des éléments de solutions.

La prise de conscience, le questionnement et l'autonomie peuvent réellement contribuer à la réussite du changement. En proposant des protocoles et outils agiles et vertueux, le coaching peut accompagner tous les acteurs de la Cité* dans leur invention « au fil de l'eau » des postures et actions permettant la réussite des transitions énergétique, systémique et écologique.

Sur la question de la communauté, l'écotone* permet de mettre en lumière la notion de périphérie. La périphérie d'une communauté est toute aussi intéressante que son cœur, on ne peut plus l'envisager comme seulement une marge, une zone tampon sans intérêt mais comme un lieu communicant, voire reliant. Et aussi un lieu de phénomènes vertueux et innovants.

Bio-mimétisme*, une approche transverse pour le coaching

« L'objet frontière »
pour présenter la pratique
d'une communauté
au monde extérieur

Un « objet frontière » est une réalisation, abstraite ou tangible, résultant de l'action de la communauté et permettant à celles et ceux qui n'en font pas partie, de se représenter au moins partiellement la culture et des valeurs de la communauté.

L'objet frontière a donc un rôle d'artefact précieux pour la communauté dans le sens où il représente la concrétisation d'une partie de son action. Il joue également un rôle d'attraction à la périphérie de la communauté, permettant ainsi à celles et ceux qui n'y sont pas de peut-être mieux la comprendre et désirer rejoindre celle-ci.

Il a également la particularité de pouvoir être interprété et utilisé de manière différente selon la compréhension, la volonté, la culture, les besoins et contraintes de celui qui se l'approprie.

Cela permet là encore une intégration progressive et « négociable ». La négociation est particulièrement vivante et précieuse à la périphérie de la communauté et, en cela, nous faisons le rapprochement avec le concept d'écotone*.

L'objet frontière pour ce qui nous concerne, est à la convergence des notions de communauté et d'écotone.

Sa structure reste néanmoins suffisamment souple pour s'adapter aux besoins et contraintes spécifiques de chacun de ces mondes. Ces « objets-frontière » sont supposés maximiser à la fois l'autonomie de ces mondes sociaux et la communication entre eux. « L'objet frontière » se distingue en cela de la notion de courtage, opération qui consiste, avec une contrepartie, à mettre en relation deux personnes qui désirent conclure un contrat.

« Les communautés de pratique peuvent se lier au reste du monde en permettant des expériences en périphérie aux gens qui n'empruntent pas une trajectoire pour devenir membres à part entière. L'intention est de leur offrir des formes variées d'accès informel et légitime à une pratique sans qu'ils n'aient à se soumettre aux exigences d'une appartenance à part entière ».

Soulignons que « la capacité de permettre plusieurs niveaux d'engagement est une caractéristique importante des communautés de pratique », que la périphérie est considérée comme étant un lieu propice au changement et que la pratique se développe par renégociation entre le centre et la périphérie permettant ainsi une évolution organique de la communauté.

Exemples d'objets frontières : une base de données, un protocole, une théorie, une cartographie, et tellement d'autres choses encore...

Des questions préalables

- Comment le coach peut accompagner les citoyens à se réapproprier la Cité* (habitation, usage professionnel, culture, loisirs, espace public, ...) ?
- Comment peut-on accompagner les « gouvernances* » dans la prise en compte de ces populations éloignées à, plus et mieux, se sentir citoyen ?
- Comment peut-on accompagner ces populations pour susciter l'envie de participer, mais aussi leur permettre de comprendre et s'approprier les codes de la participation, et à terme introduire dans leur comportement de citoyen l'habitude participative ?
- Comment le coach peut favoriser la participation citoyenne des « invisibles* » (c'est-à-dire des personnes éloignées des processus de concertation, celles qui ne prennent pas la parole, celles qui ne prennent pas part à l'action collective dans la Cité*) par des démarches d'aller-vers en s'appuyant sur des lieux ressources/relais ?

Un processus global d'accompagnement au changement : le chemin du changement

Le protocole de Prochaska et Di Clemente

A partir du protocole existant de chemin du changement utilisé dans le domaine thérapeutique (protocole de Prochaska et Di Clemente), nous avons su et pu l'adapter pour proposer un processus global d'accompagnement au changement. Les questions puissantes apportent un soutien solide pour exploiter ce nouveau protocole de coaching. Des outils connus ou innovants peuvent être associés à ce processus. Nous vous les proposons ici.

Les stades du changement selon Prochaska et DiClemente sont un modèle très utilisé dans de nombreux centres de thérapie pour aider les gens à se situer dans leur démarche. Ces stades permettent aux personnes d'observer les différentes étapes de la motivation au changement et comment elles évoluent dans le temps. Les étapes de changement décrites par Prochaska et DiClemente avec l'exemple du fumeur sont les suivantes :

- la pré-intention : le sujet fumeur n'a aucune pensée de sevrage tabagique ;
- l'intention : il pense à arrêter de fumer ;
- la préparation : prise de décision : il planifie l'arrêt de fumer ;
- l'action : il est activement engagé dans le changement ;
- le maintien / la liberté : il a fait des changements, mais reconnaît qu'il doit demeurer vigilant en cas de rechute.

Adapté au coaching

Adapté au coaching, cela se traduit par le processus par étapes suivant :

Public cible - Identifier tous les acteurs potentiels des transitions (y compris les « invisibles* »),

Départ - Faire comprendre le contexte, le rôle de l'individu ou de l'organisation dans son environnement, aider à la prise de conscience,

Déclencheur - Susciter l'intérêt pour les questions soulevées, aider au diagnostic, clarifier, reformuler,

Prise de conscience - Favoriser l'intensification de la participation au changement, pour aller plus loin,

Intention - Validation de la volonté de changement, formulation de l'objectif,

Plan - Clarifier les objectifs et définir des moyens de les atteindre

Action - Mise en application du plan

Entraînement - Tester les outils proposés

Entretien - Retour d'expérience pour abandonner ou pour rectifier et améliorer et ainsi faire une nouvelle tentative pour un changement réussi.



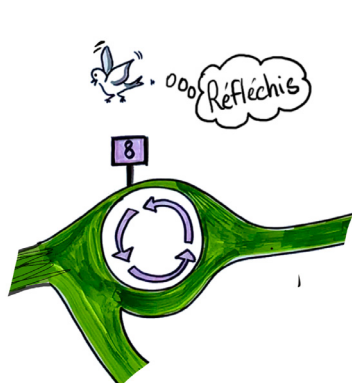
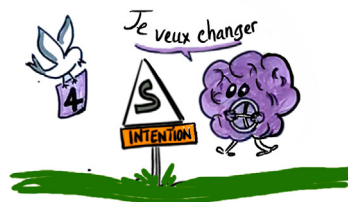


EXEMPLE DE QUESTION POSÉE À UN ÉLU CONCERNANT L'ÉNERGIE

Comment avez-vous abordé dans votre commune la question de la rénovation énergétique ?



Comment allez-vous faire adhérer les électeurs aux décisions parfois impopulaires à prendre en termes de sobriété énergétique ?



Remarques

Entre les phases de prise de conscience et d'intention, il existe un risque que l'on peut nommer « biais culturel et comportemental ». Il s'agit d'un biais cognitif qui peut conduire à des erreurs dans la compréhension de notre environnement et, par conséquent, à des prises de décisions inadaptées dans des domaines où des éléments d'une autre culture sont concernés. Exemple : une mauvaise identification des risques si l'on interprète un geste pacifique comme étant un geste agressif. Le biais culturel, s'il est auto-entretenu, peut provoquer un repli sur soi (repli communautaire), voire du sectarisme. La culture influence nos comportements en profondeur, en particulier ceux qui nous semblent les plus évidents et les plus naturels, de telle sorte que les codes culturels sont intégrés et incorporés tout au long d'un processus de socialisation. La culture est partagée et collective.

Le déroulé complet décrit ci-dessus peut être adapté selon les contextes et besoins précis d'un travail d'accompagnement, certaines étapes peuvent être regroupées en une seule, voire inutilisées.

Les questions puissantes

L'association de questions puissantes au chemin de changement s'avère pertinente et performante. Un choix expert et attentif de questions par le coach, en distinguant questions classiques et questions dites « puissantes » peut véritablement contribuer à la réussite de l'accompagnement. Cette expertise du coach s'exerce aussi par la sélection limitée de questions (« le panier à questions »), leur ordonnancement et l'incitation à l'auto-questionnement (pour l'objectif d'autonomie du coaché).

Pour plus de détails, nous vous invitons à consulter nos 2 précédents livres blancs.

Le chemin du changement pour accompagner les collectivités locales à la transition énergétique

Public cible

Etape de départ

Etape du déclencheur

Etape de l'entraînement



La commune

Domaines de décision propres à la commune en matière d'énergie

La compréhension

« Ce problème ne me concerne pas »

Commentaire

C'est un peu difficile à imaginer dans le contexte d'aujourd'hui mais il est possible de rencontrer quelqu'un qui, au sein de la collectivité, ne se sente pas concerné par les questions énergétiques.

L'intérêt

QUESTIONS POSÉES À L'ÉLU

Quelles sont les décisions politiques que la collectivité a dû prendre pour faire face à l'accroissement du prix des énergies* ? A court, long et moyen terme ?

Qu'avez-vous prévu pour prévenir les futures vagues de chaleur dues au changement climatique ?

Comment avez-vous abordé dans votre commune la question de la rénovation énergétique ?

QUESTIONS POSÉES AU FONCTIONNAIRE TERRITORIAL

Vous sentez vous personnellement concerné dans vos fonctions au sein de la ville par la crise énergétique ?

Quelle organisation la collectivité a mise en place à court et moyen terme pour faire face à cette crise ?

Par ailleurs, comment vos services travaillent pour prévenir les futures vagues de chaleur dues au changement climatique ?

Sur quelles mesures concrètes travaillez-vous pour traiter la question de la rénovation énergétique ?

Le test

QUESTIONS POSÉES À L'ÉLU

Comment allez-vous faire adhérer les électeurs aux décisions parfois impopulaires à prendre en termes de sobriété énergétique ?

Avez-vous prévu une démarche participative sur des projets de moyen terme, type rénovation énergétique ou installation de production à base d'énergies* renouvelables ? Si oui, comment allez-vous vous y prendre ?

Comment avez-vous prévu de travailler sur l'acculturation des agents municipaux au changement climatique ?

Avez-vous connaissance de l'outil la « fresque du climat » ?

Avez-vous des problématiques d'inondation dans votre commune et quelles actions avez-vous mises en place pour prévenir ce type d'événements climatiques ?

QUESTIONS POSÉES AU FONCTIONNAIRE TERRITORIAL

Quelles actions sont-elles possibles pour faire adhérer les agents en charge des questions énergétiques à une démarche pour plus de sobriété ?

Quelles sont les 3 actions les plus prioritaires dans votre commune pour progresser en matière d'efficacité énergétique ?

Quels sont les principaux freins et comment pourrait-on les lever selon vous ?

Le chemin
du changement
pour accompagner
les collectivités
locales à la transition
énergétique

Public cible	▼ La commune Domaines où la commune est organisatrice avec un fort impact en matière énergétique : les transports .
Etape de départ	La compréhension « <i>Ce problème ne me concerne pas</i> » Commentaire Cette réponse est possible en particulier si les transports sont délégués à une autorité supra communale (communauté d'agglo, communauté de commune, département, région).
Etape du déclencheur	L'intérêt QUESTIONS POSÉES À L'ÉLU Les transports font-ils partie d'un des axes de votre politique communale ? Quel est le mode de déplacement que vous souhaitez encourager ? QUESTIONS POSÉES AU FONCTIONNAIRE TERRITORIAL Vous sentez-vous personnellement concerné dans vos fonctions par l'évolution des modes de déplacement ? Quels sont les freins aux développements des transports à faible émission dans votre commune et comment pensez-vous qu'on peut les lever ?
Etape de l'entraînement	Le test QUESTIONS POSÉES À L'ÉLU Quelles actions prioritaires avez-vous entreprises depuis votre élection en matière de transport propres (développement du vélo, covoiturage, réseaux de bornes, zones à faible émission, développement des transports en commun) ? Si la compétence est extra communale, avez-vous un poids politique sur les intercommunalités ? QUESTIONS POSÉES AU FONCTIONNAIRE TERRITORIAL Comment travailler concrètement à la mise en place de transport propre à la commune ? Les services techniques ont-ils la compétence pour travailler sur ce sujet ?
Public cible	▼ La commune Domaines où la commune est prescriptrice et qui ont un impact en matière énergétique : l'aménagement urbain .
Etape de départ	La compréhension « <i>Ce problème ne me concerne pas</i> » Commentaire - Difficile à imaginer mais ça peut arriver pour une petite commune.
Etape du déclencheur	L'intérêt QUESTIONS POSÉES À L'ÉLU En quoi l'évolution du PLU est un enjeu pour votre commune ? Comment voyez-vous l'évolution de votre commune dans les années à venir ?

Le chemin
du changement
pour accompagner
les collectivités
locales à la transition
énergétique

Etape de l'entraînement

Sentez-vous une adhésion de la population à vos orientations concernant l'aménagement urbain de votre commune ?

Quels liens faites-vous entre l'aménagement urbain et les enjeux climatiques ?

La population est-elle associée à vos choix depuis les élections ?

QUESTIONS POSÉES AU FONCTIONNAIRE TERRITORIAL

Avez-vous reçu des directives particulières de la part des élus sur le sujet de l'aménagement urbain ?

Le test

QUESTIONS POSÉES À L'ÉLU

Quelles impulsions particulières souhaitez-vous donner à l'aménagement urbain ?

Avez-vous affiché des mesures spécifiques sur le sujet pendant votre campagne électorale ?

QUESTIONS POSÉES AU FONCTIONNAIRE TERRITORIAL

Quels sujets d'aménagement urbain les élus vous ont-ils confiés ?

Quelles sont vos priorités ?

La direction de l'urbanisme dispose-t-elle de tous les moyens nécessaires pour bien travailler à court, moyen et long terme ?



Public cible

La commune

Domaines où la commune est prescriptrice et qui ont un impact en matière énergétique : **l'action économique**.

Etape de départ

La compréhension

« Ce problème ne me concerne pas »

Commentaire - Cela peut arriver dans une petite commune où les enjeux de développement sont faibles. Mais c'est un cas rare car la plupart des élus se pose des questions de recettes fiscales (petites ou grandes ?)

Etape du déclencheur

L'intérêt

QUESTIONS POSÉES À L'ÉLU

Quelle est la situation actuelle des finances de la commune ?

Avez-vous des projets en cours pour développer l'action économique dans votre commune (commerces, industrie, autres types d'activités) ?

Pour ces projets, comment collaborent les parties prenantes ?

Y-a-t-il des tensions autour de certains projets ?

Avez-vous envisagé de vous faire accompagner pour arriver à créer ou recréer un collectif entre les parties prenantes ?

QUESTIONS POSÉES AU FONCTIONNAIRE TERRITORIAL

Quel sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans ce domaine du développement économique ?

Existe-il des instances de concertation avec les citoyens pour traiter de ces questions ?

Le chemin
du changement
pour accompagner
les collectivités
locales à la transition
énergétique

Etape de l'entrainement

Le test

QUESTIONS POSÉES À L'ÉLU

Quelles impulsions particulières souhaitez-vous donner au développement économique dans votre Cité* ?

Avez-vous affiché des mesures spécifiques sur le sujet pendant votre campagne électorale ?

QUESTIONS POSÉES AU FONCTIONNAIRE TERRITORIAL

La direction de l'action économique (s'il en existe une) dispose-t-elle de tous les moyens nécessaires pour bien travailler à court, moyen et long terme ?



Public cible

La commune

Domaines où la commune est prescriptrice et qui ont un impact en matière énergétique : **la communication.**

Etape de départ

La compréhension

« Ce problème ne me concerne pas »

Commentaire : la communication peut être « ultra-minimale » mais elle existe toujours.

Etape du déclencheur

L'intérêt

QUESTIONS POSÉES À L'ÉLU

Comment communiquez-vous avec les administrés de votre commune ?

Pensez-vous que cette communication soit efficace (réunion, bulletin, site, mails...) ?

Comment mesurez-vous cette efficacité ?

QUESTIONS POSÉES AU FONCTIONNAIRE TERRITORIAL

Quelles actions de communication vous semblent-t-elles essentielles pour bien communiquer avec les administrés de la commune ?

Qu'est ce qui fonctionne bien ? Que pourrait-on améliorer ?

Quels sont les freins actuels à une bonne communication ?

Comment les lever de manière efficace ?

Etape de l'entrainement

Le test

QUESTIONS POSÉES À L'ÉLU

Quelles impulsions particulières souhaitez-vous donner à la communication dans votre Cité* sur la politique que vous menez ? Avez-vous affiché des mesures spécifiques sur le sujet pendant votre campagne électorale ?

QUESTIONS POSÉES AU FONCTIONNAIRE TERRITORIAL

Quels sujets de communication les élus vous ont-ils confiés ?

Quelles sont vos priorités ?

La direction de la communication (s'il en existe une) dispose-t-elle de tous les moyens nécessaires pour bien travailler à court, moyen et long terme ?

Que penseriez-vous d'avoir des réunions de concertation avec des administrés pour améliorer la communication ?

Le chemin du changement pour accompagner les copropriétés à la transition énergétique

Public cible

Les copropriétés et les copropriétaires

Rappelons qu'une copropriété est composée de deux échelles : individuelle et collective. Il y a des votes individuels en assemblée générale pour réaliser un projet collectif. « Double » accompagnement de personnes qui ne se sont pas choisies.

Etape de départ

La compréhension

Organisation et animation d'une réunion d'information et de sensibilisation, idéalement avec un expert pour le contenu et un coach/animateur neutre garantissant le maintien du dialogue et des échanges constructifs.

Commentaire - Les oppositions expriment leurs émotions de peur principalement mais aussi de colère. Certains copropriétaires monopolisent la parole.

Etape du déclencheur

L'intérêt et la prise de conscience

Le coach s'appuie sur les 6 types du comportement pour intervenir à bon escient.

L'animateur ou l'expert est rapidement pris à parti, rendu responsable. Il faut éviter d'entrer dans le débat avec ces personnes pour rester neutre et non impliqué dans le contenu du projet : « *j'entends Mr/Mme votre point de vue que je reformule de la façon suivante ... ; Et les autres, qu'en pensez-vous ?* »

Etape du plan

La clarification des objectifs collectifs et les moyens à mettre en œuvre

Identifier et communiquer sur ce qui ne va pas techniquement dans la copro et ce qui serait souhaité par le plus grand nombre : « *de quoi avez-vous besoin de plus pour vérifier la réalité de ce problème ?* »

Pour avancer, rien de tel qu'un plan d'actions répondant aux besoins, surtout à ceux non exprimés ou identifiés par les personnes accompagnées (communication non violente).

Suivre le processus OSBD (observation, sentiment, besoin, demande) pour questionner : « *qu'est-ce que vous avez observé et qui a créé ce ressentiment ? Quel sentiment cela a provoqué ? Par rapport à cela, de quoi avez-vous besoins ? De la part de qui ? Que demandez-vous ? A qui ? Pour quand ? ...* »

Etape de l'action

L'application du plan

En exploitant la GPC (gestion par consentement) car c'est un processus de décision en intelligence collective, où la décision ne conviendra pas forcément à tout le monde, mais tout le monde pourra « vivre avec ».

A partir de l'étape de départ qui est l'organisation de réunions collectives de propriétaires vivants dans la même copropriété, nous pouvons constater que :

- Poser un cadre simple est certainement l'outil de base le plus simple et le plus puissant pour l'animation d'une réunion grand public avec d'autres acteurs professionnels.

Écrire sur un paperboard les conditions de bon déroulement d'une réunion pour chacun (responsabilité, non jugement, écoute, ...) et terminer par « *êtes-vous Ok pour que, parfois, s'il y a débordement, je vous rappelle les règles inscrites sur le paperboard ?* ». Puis noter les points importants, les mots clés qui cristallisent des émotions et reviennent sans cesse dans les interventions, afin de passer à d'autres sujets.

- Utiliser la facilitation graphique en utilisant des feutres de couleurs différentes du kit habituel « noir, blanc, rouge, vert »).

“Pour toutes les étapes

Commentaire

Souvent, la posture de médiateur est adaptée pour accompagner les difficultés entre copropriétaires pour construire et décider un projet collectif.

Le chemin du changement pour accompagner les « lieux ressources/ relais » à la transition systémique

Public cible
Etape de départ

Les questionnements pour les « lieux ressources/relais » pourraient tourner autour de trois grands axes :

- Quels sont leurs objectifs initiaux par rapport aux populations qu'ils servent ?
- Ont-ils des souhaits d'aller plus loin, au-delà de leurs objectifs premiers ?
- Quel pourrait-être l'intérêt de travailler en binôme médiateur/coach ?

Et à propos des « invisibles* »

• Comment le coach peut-il favoriser leur participation citoyenne par des démarches « d'aller-vers » en s'appuyant sur des « lieux ressources/relais » ?

Etape du déclencheur

Les « lieux ressources/relais »

La compréhension

Quelle est la vocation de ce lieu ?

Où en êtes-vous par rapport à vos objectifs initiaux ?

Vous considérez-vous acteurs de la Cité*, de votre territoire ? Comment ?

Quelles interactions avez-vous avec le quartier et ses habitants ?

Quelles interactions avez-vous avec les acteurs de la ville (institutions, bailleurs, promoteurs...) ?

Que pensez-vous de la diversité des personnes qui fréquentent votre lieu par rapport à la diversité du quartier (âge, genre, catégories sociales, ...) ?

L'intérêt

En quoi la représentativité du quartier dans votre lieu peut-elle être un enjeu pour répondre au mieux à vos objectifs ?

Quels sont les trois problèmes majeurs identifiés dont la cause pourrait être le manque de participation des citoyens (en nombre et en représentativité) ?

Le problème vous semble-t-il venir de votre mode de fonctionnement ou d'une caractéristique, une habitude, un comportement du public visé, ou d'autre chose ?

En quoi une bonne représentativité de vos publics est-elle facteur de réussite pour vos missions ?

En quoi considérez-vous votre structure comme un lieu relais entre les acteurs de la ville et les citoyens ?

Etape de la prise
de conscience

Pour aller « un cran plus loin » et traduire concrètement ces échanges

Que mettez-vous en œuvre pour attirer le public dans votre lieu et favoriser la participation, l'appropriation du lieu ?

Quels bénéfices pourraient vous amener une plus grande participation ? Une plus grande diversité de représentation de votre public ?

Quelle relation entretenez-vous avec la collectivité ?

Comment pourriez-vous servir de relais et faire partie d'un écosystème* participatif ?

Quelle culture partenariale possédez-vous, déployez-vous ?

Que pensez-vous de l'intervention d'un professionnel en tant que lien entre un

Le chemin
du changement
pour accompagner
les « lieux ressources/
relais » à la transition
systémique

Etape de l'intention

lieu de confiance (vous) et d'autres parties prenantes de l'écosystème*, intéressées par une meilleure représentativité (collectivités, autres lieux ressources, etc.) ?

Avez-vous considéré l'apport d'un professionnel comme traducteur, accoucheur de certaines réflexions, observations, revendications ?

Que pensez-vous du rôle d'un prestataire au service de l'expression des citoyens dans le cadre d'une démarche de participation citoyenne (avec la question du financement indépendant pour éviter tout doute concernant l'impartialité de celui-ci) ?

La volonté de changement en formulant l'objectif

Souhaitez-vous attirer plus de public et d'une plus grande diversité au sein de votre lieu relais ?

Souhaitez-vous être un acteur relais qui favorise les liens entre les populations et les acteurs de la ville ?

Au regard de ces enjeux, souhaitez-vous être accompagné par un professionnel vous permettant de définir et atteindre vos objectifs de transformation ?

Remarque - À cette étape, les questions sont volontairement fermées car c'est une étape de validation.

Etape du plan

La clarification des objectifs collectifs et les moyens à mettre en œuvre.

Comment pourriez-vous procéder ?

Quelle est la prochaine étape ?

Dans votre fonctionnement actuel, quels lieux ou personnes ressources pouvez-vous activer pour atteindre vos objectifs ?

Qu'avez-vous déjà tenté pour atteindre ces objectifs ?

Que pourriez-vous essayer que vous n'avez pas encore tenté ?

Si tout était possible pour atteindre vos objectifs, que tenteriez-vous ?

Parmi toutes les options que vous venez d'envisager, lesquelles choisissez-vous ?

Etape de l'action

L'application du plan

Pour atteindre l'objectif identifié, quelles sont les différentes actions à mettre en place ?

Le chemin du changement pour accompagner les gouvernances* territoriales à la transition systémique

Pour ce protocole, nous avons eu l'opportunité d'interviewer deux élus : Olivier BERZANE, maire du 8^e arrondissement de Lyon. Cet entretien a été conjointement mené par Valérie Delachat et Jean-Luc Fages, coach certifiés CIC. Etienne Martegoutte, maire de Richelieu, Vice-président du Conseil départemental d'Indre-et-Loire, ancien Directeur du développement à la CCI de la région Centre Val-de-Loire et médiateur en formation. Un entretien mené par Bénédicte Baradel, coach certifiée CIC.

Un peu considérés comme nos *alpha-testeurs*, ils ont formulé des réponses intéressantes dont vous trouverez quelques extraits dans les étapes ci-dessous.

Nous nous sommes attachés aux questions suivantes pour savoir comment le coach peut accompagner les élus :

Quelles sont les différentes problématiques en fonction de leurs spécificités ; actualité, préservation de la cohésion sociale et territoriale, changement de modèle économique de production ?

Comment les accompagner pour renouer la confiance avec les citoyens et permettre une plus grande responsabilisation et participation citoyenne ?

En quoi les exemples de la nature* peuvent être inspirants pour illustrer, accompagner ce sujet ?

Nos objectifs principaux sont de nouer le dialogue, amorcer le diagnostic de la situation et favoriser les prises de conscience.

Public cible

Les élus, les décideurs locaux, les cadres dirigeants de collectivités locales et entités publiques.

Remarque : un questionnaire qui peut s'adapter à d'autres publics cibles, en dehors de la sphère gouvernance* territoriale, comme par exemple des entreprises ayant besoin de revoir leur modèle économique, leur positionnement à l'aune des enjeux des transitions en cours.

Nous envisageons le processus suivant

Un entretien individuel avec le dirigeant ou des ateliers collectifs de réflexion (dans ce cas, nous devons organiser les modalités d'intelligence collective en fonction de la nature et de la taille du groupe). Il s'avère qu'un *mix* des deux peut être intéressant. En prévoyant un entretien individuel avec le dirigeant pour qu'il se forge son opinion puis un travail collectif avec ses équipes, nous garantissons une écoute de sa part sur leurs positions, idées et besoins, qui lui permettra ensuite de confronter sa vision aux attentes de ses équipes. A l'issue, un diagnostic solide permettra d'aider à construire le plan d'action.

Le chemin
du changement
pour accompagner
les gouvernances*
territoriales
à la transition
systémique

Etape de départ

Dans le cadre de notre thème
de réflexion sur « Ensemble, vivre
et faire la Cité* durable* de demain »,
comment comprenez-vous ce sujet ?
Quels sont à votre avis les enjeux pour
votre collectivité, votre organisation ?

Qu'avez-vous remarqué comme
évolutions ces dernières années
concernant : les enjeux ?
Les comportements des habitants ?
Vos relations avec les habitants ?

Quelles difficultés rencontrez-vous
aujourd'hui dans la mise en place
de vos projets, de vos politiques
publiques ? Dans le fonctionnement
de vos équipes municipales (ou autres
collectivités), élus d'une part, relations
avec l'administration d'autre part ?

La compréhension

Olivier Berzane : « Les visions de la Cité* de demain diffèrent selon si on est
un politique, un chercheur, un habitant. Mais le sujet est de faire comprendre
qu'il y a une nécessité absolue de se préparer aujourd'hui aux changements de demain. »

Etienne Martegoutte : « La fonction d' élu est en train de changer, ainsi que
la représentation que les habitants s'en font. L'enjeu maintenant pour un élu est de
comprendre comment se poser pour savoir si on est sur le bon chemin, si on procède de la
bonne manière pour accompagner à notre niveau, dans nos fonctions électives respectives,
cette transition. Le périmètre de la démocratie participative est une vraie question,
jusqu'où vais-je en écoute et concertation ? Quand revient-on sur un rôle de décision
du conseil municipal ? Il y a aussi une nécessité essentielle de remettre une perspective
de moyen terme. Et il me semble qu'il y a également un vrai sujet sur les mobilités. »

O.B. : « Des enjeux de participation citoyenne grâce à la décentralisation
qui assure plus de proximité avec les habitants (concertations, projets, etc.).
Des enjeux de « faire sortir les invisibles », une grande partie des habitants est loin
de ces espaces de concertation et ce sont toujours les mêmes habitués des dispositifs
qui s'expriment. Des enjeux de représentativité pour les décisions prises et contre
la défiance quant à l'écoute des élus sur la prise en compte des attentes. »

E.M. : « Pour un élu d'un territoire rural, cette transition peut être considérée comme
un sujet « tabou ». Pour autant, je ressens aujourd'hui une vraie bascule dans ce qui
se passe. Tout le monde s'y met, quelles que soient les opinions politiques. Je vois une
réelle prise de conscience que chacun doit y contribuer à son niveau de responsabilité.
Au niveau du Conseil départemental par exemple, toutes les politiques publiques sont
transversales, avec la question de la transition écologique prise en compte dans tous les
champs d'intervention.

J'ai le sentiment de vivre une vraie rupture dans mon mandat d' élu. La crise sanitaire
de la COVID et la succession des autres crises ont fait beaucoup évoluer l'exercice
du mandat d' élu ces dernières années, ce qui nous conduit à repenser l'approche de tous
nos projets, et de tous nos principes. A titre d'exemple, je citerai l'éclairage public : le fait
d'éteindre la nuit est désormais une évidence et une acceptation des habitants,
ce qui n'était pas le cas il y a encore 3 ans en arrière. »

O.B. : « La place du numérique et des réseaux sociaux en particulier favorise
l'immédiateté sur tous les sujets, nocif au bon fonctionnement de participation
à ces sujets de débats et prises de décision. Le manque de temps démocratique,
pour les débats notamment, plombe beaucoup l'action politique. »

E.M. : « Nous devons faire évoluer la posture des conseillers municipaux, pour qu'ils
soient encore plus acteurs et moins passifs. Concrètement, j'en tire un enseignement pour
la constitution d'une éventuelle future équipe dans 3 ans. Il sera important de veiller
à ce que chaque colistier soit en capacité de prendre en main des sujets, à être acteur.
Cela va aussi changer le rôle du maire en tant qu'animateur/coordonateur de son équipe.
Le maire devra désormais veiller à aider les membres de son équipe à se révéler, travailler
sur la délégation, la confiance à créer, leur autonomie, leur implication effective. »

Le chemin
du changement
pour accompagner
les gouvernances*
territoriales
à la transition
systémique

Qu'essayez-vous de faire différemment
depuis quelques temps ?
Depuis combien de temps ?
Qu'avez-vous mis en place ?
Qu'est-ce qui fonctionne ? en quoi ?
pourquoi ? Qu'est-ce qui ne fonctionne
pas ? à votre avis, pourquoi ?

A quelles craintes, voire à quelles
peurs, êtes-vous confronté ?
Avez-vous pu identifier les signes
de cette perte de confiance et du
manque de participation des citoyens
à la vie de la Cité* ?
Si oui, depuis combien de temps ?
Pouvez-vous nous dire ce qui
fonctionne bien ?

Etape du déclencheur

Par rapport à ce diagnostic,
où en êtes-vous dans la traduction,
la mise en œuvre en actions
de changement ?
Comment intégrez-vous les nouveaux
paradigmes* liés à la transition
écologique et à la construction
de la ville de demain ?
Que pensez-vous faire
pour lever les craintes ?
Comment allez-vous embarquer
toutes les parties prenantes ?
Quels changements dans votre posture
d'élus, de décideurs, de dirigeant devrez-
vous réaliser pour tenir compte des
nouvelles attentes et comportements
des habitants, des contribuables,
des électeurs ?
Quels bénéfices y aurait-il à intégrer
ces nouveaux paradigmes* ?
Pour vous ? Pour les habitants ?
Pour vos équipes municipales ?
Pour d'autres collectivités ou entités ?

O.B. : « Nous avons entrepris une démarche qui s'appelle le budget participatif. Des habitants ont proposé 14 projets pour le 8e à perspective de 2 ans maximum. Cela nous a permis d'aller au-devant des habitants physiquement et non pas via internet, permettant ainsi de défaire les rumeurs, les certitudes et les fake-news des réseaux sociaux. »

O.B. : « La participation des habitants est encore insuffisante malgré les dispositifs de concertation (du tout petit projet au plus grand). Il ne faut pas craindre le débat où les opinions se confrontent car ses vertus sont : l'expression, l'échange, la compréhension, la prise de conscience, la pédagogie. »

E.M. : « Il y a une grande diversité dans les niveaux d'appropriation, avec d'un côté des gens optimistes face à ces changements, ces nouveautés, et à l'inverse des gens dans l'angoisse parce qu'ils ne peuvent pas se projeter vers un futur que personne ne connaît. L'emploi de demain par exemple est en train de changer, et tout le monde n'a pas les mêmes capacités d'adaptation. Le discours sur les bénéfices du changement est très difficile à faire passer auprès de ces personnes dans l'angoisse. Il existe une vraie fracture, un vrai risque de décrochage. »

L'intérêt

O.B. : « A titre d'exemple dans notre arrondissement, les conseils de quartiers sont passés de 300 à 900 inscrits grâce au passage d'une présidence plus collégiale et moins verticale. »

L'enjeu principal est de refaire des citoyens des acteurs de la vie dans la Cité.* »

E.M. : « Pour moi, il y a une notion de plaisir, un challenge à participer à cette transition. Des chapitres se referment, de nouveaux chapitres d'une histoire s'ouvrent, et on ne sait pas où on va. Pleins d'usages vont changer. »

Autre enjeu crucial à mon sens à prendre en compte : les relations entre les communes et les intercommunalités, y compris entre les élus. Je perçois une vraie cassure, un risque de démotivation des élus communaux qui ont le sentiment que tout se passe à l'intercommunalité, que toutes les décisions importantes s'y prennent. Ils éprouvent un sentiment de perte de pouvoir, une vraie désillusion quant aux bénéfices possibles pour les communes rurales, une dépossession des décisions, le sentiment que cela ne leur apporte rien. La ville du 1/4h ne fonctionne pas avec les intercommunalités, et il y a une vraie rupture de la notion de centralité. »

Le chemin
du changement
pour accompagner
les gouvernances*
territoriales
à la transition
systémique

En quoi ces changements vous
permettraient-ils de réaliser ce que
vous n'avez pas encore réussi
à concrétiser alors que cela
vous tient à cœur ?

Qu'accepteriez-vous de perdre pour
réussir cette phase de transition ?

Quelles seraient la nature et l'ampleur
réelles de ces pertes ?
par rapport aux gains espérés ?

Quelle est la situation extrême
qui a suscité l'envie de changer ?
Quel est « le point de bascule » ?

Etape de la prise
de conscience

Quels sont les sujets que vous n'aviez
pas perçus jusqu'à présent
et que cet échange vous donne
envie d'explorer ?

Dans tout ce que nous avons abordé,
qu'est-ce qui semble le plus important ?

En quoi un coach
pourrait-il vous aider ?

O.B. : « Qu'on accepte l'idée de perdre certaines activités économiques au profit d'autre chose. Nous ne devons pas consommer plus que ce que la planète est capable de nous fournir. Des pertes de confort de vie peut-être, des pertes de modes de consommation de loisirs, certainement et c'est difficile à entendre, très difficile à dire, ça bouscule beaucoup trop les choses. Je pense que la résistance au changement, elle est liée à la violence que cela représente pour soi-même. »

E.M. : « Avoir beaucoup moins de certitudes et beaucoup d'interrogations sur son propre programme et sa vision des choses : est-ce qu'on prend la bonne décision pour l'avenir ? La nécessité de déléguer encore plus. Le maire doit régulièrement prendre du recul sur son action. Il y a un enjeu d'évolution de l'exercice de la fonction de conseiller municipal aussi. »

Pour aller « un cran plus loin » et traduire concrètement ces échanges

O.B. : « Dans votre boulot de coach, il y a matière à divulguer un certain nombre de comportements qui favorisent ce dialogue et ce vivre ensemble et cette capacité à s'écouter, dialoguer, se comprendre. Dans les quartiers, le rôle de médiation est très important mais je pense qu'il y a bien des élus qui devraient faire des séances de coaching et apprendre à rester humble auprès des habitants. Apprendre la médiation et l'humilité. »

E.M. : « Pour moi un coach impulse une dynamique, accompagne un projet. Je vois quelques sujets potentiels d'accompagnement par des coachs comme : comment faire face aux injonctions paradoxales ? Comment gérer la temporalité ? Comment accepter de prendre des décisions impopulaires qui parfois perturbent le quotidien ? Comment positive-t-on l'accompagnement dont on a besoin ? Comment construire une vision commune alors que les enjeux et les perceptions des habitants ne sont pas les mêmes ? »

Commentaire

Expliquer peut-être à ce stade en quoi consiste le travail du coach, ce qu'il est et ce qu'il n'est pas, comment il se positionne par rapport à d'autres métiers de l'accompagnement comme le facilitateur, le designer, le médiateur, ... Montrer l'intérêt de l'appui d'un coach neutre et bienveillant,

- Quelles sont les ressources à disposition ?

Étape de l'intention

Si vous deviez formuler une vision positive, une envie, un rêve que vous avez envie de partager avec vos équipes, avec les habitants, qu'auriez-vous envie de dire ?
Qu'avez-vous envie qu'on dise de vous, de votre collectivité, de votre organisation dans 20 ans ?
A quoi de plus grand que vous avez-vous envie de contribuer et de permettre ?
Aujourd'hui quelle est votre intention ?

La volonté de changement en formulant l'objectif

O.B. : « Face aux enjeux de pouvoir pour les élus, je suis pour le respect de ses convictions et du programme sur lequel on a été élu, au risque d'être impopulaire et non réélu. L'ancienne mairesse de Barcelone en est un très bon exemple. Elle a fait bouger sa ville comme pas permis. Pour autant, elle n'en a pas eu la reconnaissance car elle n'a pas été réélue, et ça il faut l'accepter.

Travailler dans le temps, dans un temps plus long, à contrario de l'immédiateté (dictée par les réseaux sociaux notamment). Il y a une nécessité de dialogue tout le temps, permanent, c'est LE mode de relation à avoir demain. Et ce, grâce à sa capacité à avoir de l'empathie et à ne pas être dans la posture restrictive du sachant. »

E.M. : « Le principal sujet pour moi est la posture du maire qui est en train d'évoluer. Ce n'est plus « le chef de tribu » du village, il doit maintenant être au milieu de ses administrés, tout en étant respecté dans sa fonction d'élu. Aussi, l'enjeu à mon sens est de concilier proximité, disponibilité et respect.

Je vais me projeter dans mes décisions en posant ces questions : Quelle ville ai-je envie d'essayer de construire à l'horizon 2050 ? Quel rythme prendre ? Comment assurer la liaison avec l'histoire de la ville ? Si je reprends votre image de l'arbre de vie, je vais me demander à quoi va ressembler l'arbre qui pousse ? Dans quel sens vont pousser les branches ? J'ai conscience que nous vivons un vrai basculement. »

Commentaire

Les étapes suivantes ne sont pas documentées à ce jour par les réponses de nos 2 élus *alpha-testeurs*. Nous vous indiquons néanmoins quelques questions attenantes à ces étapes.

Étape du plan

La clarification des objectifs collectifs et les moyens à mettre en œuvre

Comment pourriez-vous procéder ?

Quelle est la prochaine étape ?

Dans votre fonctionnement actuel, quels lieux ou personnes ressources pouvez-vous activer pour atteindre vos objectifs ?

Qu'avez-vous déjà tenté pour atteindre ces objectifs ?

Que pourriez-vous essayer que vous n'avez pas encore tenté ?

Si tout était possible pour atteindre vos objectifs, que tenteriez-vous ?

Parmi toutes les options que vous venez d'envisager, lesquelles choisissez-vous ?

Étape de l'action

L'application du plan

Pour atteindre l'objectif identifié, quelles sont les différentes actions à mettre en place ?

Étape de l'entraînement

Le test des outils proposés

Comment allez-vous vous entraîner ?

Étape de l'abandon

Le retour d'expérience

Quels enseignements recueillez-vous de cette situation ?

Étape de la nouvelle tentative

La rectification et l'amélioration

Faut-il réitérer l'expérience ?

Quels réajustements seraient nécessaires ou quelles autres pistes écartées en amont pourraient être explorées ?

Étape du changement réussi

De quelles manières allez-vous célébrer cette réussite et avec qui ?

Des outils complémentaires à l'appui du chemin de changement

Pour leurs qualités d'exemples inspirants à adapter

L'accompagnement proposé par l'utilisation d'un protocole de chemin de changement adapté et associé aux questions puissantes se caractérise aussi par l'exploration de « l'écotone » du coaché. C'est-à-dire à la découverte de ses ressources et de son potentiel. Des outils connus ou moins connus, précurseurs ou qui ont fait leur preuve peuvent venir compléter cette proposition de processus d'accompagnement. Nous les envisageons comme une « boîte à outils » à disposition pour une utilisation plus ou moins classique ou innovante.

Les jeux de cartes proposés par le Ceebios

Le Ceebios propose plusieurs jeux de cartes dont l'un illustre le principe de bio-inspiration consistant à observer la nature pour inventer le futur.

Pour ce faire, chaque carte présente un animal dont l'observation permet de comprendre un phénomène ou une caractéristique dont on peut s'inspirer pour imaginer les avantages d'une application humaine. Le jeu de cartes des principes du vivant quant à lui propose un ensemble de thématiques comme « s'auto-réparer », « s'auto-organiser », « miser sur la diversité », « adapter ses besoins aux ressources disponibles » ou encore « comprendre les transitions » pour en proposer une définition bio-inspirée, une application concrète et quelques questions interpellant le lecteur sur ces thématiques.

NOTRE UTILISATION POSSIBLE

Nous pouvons tout à fait imaginer l'adaptation de tels jeux de cartes à nos thématiques. Leur conception ferait appel à une collaboration entre expertise scientifique et expertise pédagogique.

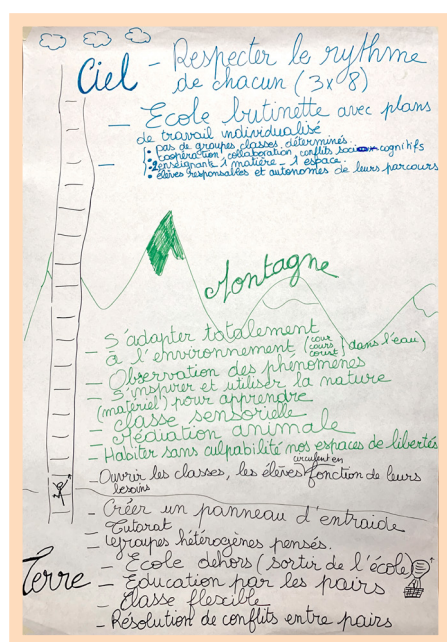
Témoignage d'une expérience concrète

(rapportée par Claire-Marie Greiner, coach certifiée CIC)

« L'école fait partie de ces organisations et collectifs au cœur de la ville de demain. Chacun de nous a une histoire, un lien avec l'école. C'est en son sein que sont formés aujourd'hui les citoyens de demain. Elle est elle-même le lieu de profondes mutations.

Dans le cadre d'un atelier prospectif, pour l'écriture d'orientations éducatives à horizon 2030, des directeurs d'établissements scolaires de la Drôme (1^{er} et 2^e degré) ont été invités à utiliser les 32 fiches du Ceebios avec cette consigne : comment le biomimétisme peut-il inspirer l'école et la pédagogie ?

Ils ont, à cette occasion, tiré les grandes lignes d'une école inspirée par la nature*, "l'école Butinette" (nom tout à fait provisoire !), une école où les élèves sont invités à apprendre comment les abeilles font leur miel. Après un brainstorming, nous leur avons demandé de classer leurs idées sur une échelle allant de la Terre au Ciel, en passant par les idées "Montagne". Les idées "Terre" sont facilement réalisables moyennant peu de transformations. Les idées "Montagnes" sont réalisables sous certaines conditions matérielles ou d'organisation. Les idées "Ciel" tendent vers l'idéal, tout en restant réalisables, mais à une échéance plus longue et moyennant des conditions plus exigeantes à différents points de vue. Les fiches Ceebios peuvent ainsi inspirer de nombreux projets concernant et impliquant les citoyens.



« Ensemble, vivre et faire la cité durable de demain »

Des outils complémentaires à l'appui du chemin de changement

Pour leurs qualités d'exemples
inspirants à adapter

Le rôle du coach a été ici celui d'un facilitateur, lui-même soutenu par le contenu des fiches. Son rôle se poursuivra pour rendre ce projet réalisable selon une méthodologie d'accompagnement de projet qui pourra s'appuyer sur le chemin du changement en 10 étapes, pour changer des écoles, à défaut de changer toute l'Ecole, afin qu'elles répondent mieux aux défis et enjeux de transitions que nous avons évoqués plus haut. »

La fresque du climat et la fresque du facteur humain

La fresque du Climat encourage la diffusion rapide et à grande échelle d'une compréhension partagée des enjeux climatiques. Sa raison d'être est d'accélérer la compréhension des enjeux climatiques au niveau mondial pour contribuer à déclencher, au plus tôt, les bascules nécessaires à la préservation du vivant.

La fresque du facteur humain est un atelier collaboratif pour comprendre et identifier les facteurs humains impliqués dans les transitions. Le facteur humain rassemble les éléments de notre système* cognitif qui influent sur nos comportements. Il est constitué d'éléments psychologiques et cognitifs qui déterminent la capacité d'agir de chacun.

NOTRE UTILISATION POSSIBLE

L'outil fresque est un outil intéressant car tout le monde (ou presque) a entendu parler de la fresque du climat et elle interpelle tout le monde. C'est un moyen inspirant pour pouvoir rentrer en contact avec les organisations et proposer une discussion de changement. L'élaboration d'une fresque peut accompagner le « penser ensemble » à propos des transitions.

A partir du processus de ces fresques, nous pouvons imaginer d'autres fresques. Soulignons ici l'existence d'une fresque de la rénovation énergétique depuis avril 2023, mise au point par un formateur de LaCroproDesPossibles et qui y a notamment inséré un encart sur la copropriété. C'est une nouvelle brique reliée à ces 2 fresques : impacts énergétiques sur le climat et comment « faire ensemble ». Avec Denis Vannier et ses collaborateurs, ils imaginent aujourd'hui une possible fresque de la copropriété.

Les 6 chapeaux de Bono

Comment encourager les idées originales et novatrices, notamment dans le cadre des résolutions de problèmes - complexes ou non ? Cette méthode octroie à chacun un rôle bien précis matérialisé par un chapeau de couleur spécifique à celui qui le « porte ». C'est une approche conviviale, efficace et simple à mettre en place.

NOTRE UTILISATION POSSIBLE

Bien qu'éprouvée, cette méthode reste pertinente en l'adaptant au chemin du changement pour accompagner les copropriétés à la transition énergétique. En laissant s'exprimer toutes les peurs et visions négatives pour ensuite les « purger » et pouvoir passer à l'étape du raisonnement positif en formulant un objectif désirable.

« C'est parce que je suis un être humain que j'ai parfois des difficultés à agir selon mes propres prescriptions. En effet, si on ne prend pas en compte toute la résistance au changement chez les humains, il est difficile de faire face aux défis de transitions (inclusion, environnemental, professionnel etc.). En revanche, connaître les ressorts cognitifs permet de conduire des transformations, individuelle et collective de façon plus efficace. »
Fresque du facteur humain

Des outils complémentaires à l'appui du chemin de changement

Pour leur qualité
de « visualisation »
de la réflexion,
du cheminement

La facilitation graphique

Corollaire de l'outil fresque, la facilitation graphique s'avère un puissant outil pour prendre conscience, se questionner et envisager un plan d'action après avoir défini des objectifs clairs et atteignables. C'est la « mise en images » d'un processus. Soulignons que Claire-Marie Greiner utilise cet outil de façon experte et talentueuse comme le montrent les créations graphiques présentes dans cet ouvrage et que tout un chacun peut s'en emparer pour ses vertus multiples : visualiser une projection, identifier les « nœuds » éventuels, partager une « vision » commune.

Selon Claire-Marie Greiner, « la facilitation graphique participe à relever le défi. Elle rend concrètes et accessibles les questions abordées. Elle change les points de vue, les représentations, décadre, déplace, permet le pas de côté. Elle donne ainsi du pouvoir de penser et du pouvoir d'agir à tous et toutes quelle que soit sa condition, en favorisant une salubre créativité.

C'est un moyen démocratique et populaire pour penser ensemble la complexité à partir de signes simples (des couleurs, des traits et des formes géométriques) et de mettre en perspective l'essentiel d'un discours ou d'une idée, tout en préservant son originalité. En ce sens, elle est une métaphore de notre pouvoir collectif et une invitation à s'emparer personnellement d'un moyen d'expression et de réflexion supplémentaires, aux frontières de l'art et du débat. »*

L'usage du paperboard

C'est un outil bien connu, utilisé très largement comme support d'un enseignement, d'une démonstration mais aussi d'une réflexion. Il s'avère toujours pertinent pour soutenir un processus de réflexion dans le sens où son rôle de réceptacle d'une pensée s'associe au renvoi pour interpeler, re-questionner, faire prendre conscience, etc. L'utilisation d'un éventail coloré de feutres permet de clarifier encore mieux le travail en cours.

Pour leur qualité de support
au dialogue, à l'échange

La Communication Nonviolente (CNV)

Selon Marshall Rosenberg qui en est l'inventeur, « la Communication Nonviolente, c'est la combinaison d'un langage, d'une façon de penser, d'un savoir-faire en communication et de moyens d'influence qui servent mon désir de faire trois choses :

- me libérer du conditionnement culturel qui est en discordance avec la manière dont je veux vivre ma vie ;
- acquérir le pouvoir de me mettre en lien avec moi-même et autrui d'une façon qui me permette de donner naturellement à partir de mon cœur ;
- acquérir le pouvoir de créer des structures qui soutiennent cette façon de donner. »

La méthodologie du forum ouvert

Méthode pour structurer des conversations et des conférences, le processus permet d'initier des réunions ou des événements pour identifier les problèmes critiques. Ils prennent ensuite la responsabilité collective de trouver des solutions. Au cours de ces événements, les participants créent et gèrent leur propre agenda de sessions autour d'un thème.

Des outils complémentaires à l'appui du chemin de changement

Pour leur qualité
de support à la créativité
et la recherche innovante

Un outil comme support
à l'apprentissage

Un outil comme support
au récit partagé

Un outil comme support
à la détection des talents

Un outil comme support
à l'accompagnement
au changement

Théorie U

Méthode de leadership et de conduite de l'intelligence collective orientée vers la découverte et la mise en œuvre de solutions innovantes.

L'art d'imaginer les futurs

L'institut des futurs souhaitables est une association qui affirme la triple volonté de contribuer au débat public, de s'adresser au plus grand nombre et de construire des communs. Elle dispense pour cela de la formation, de l'information et de l'accompagnement pour imaginer des futurs plus souhaitables.

L'approche « tête-cœur-corps »

Cette approche, à la fois intellectuelle, émotionnelle et corporelle a été popularisée par Audrey Akoun et Isabelle Pailleau dans leur best-seller *Apprendre autrement avec la pédagogie positive*. L'approche « tête - cœur - corps » considère que pour qu'une personne apprenne efficacement, il faut prendre en compte toutes les caractéristiques qui font de nous des êtres humains, et pas seulement le côté mental. Cette approche globale de l'individu sur l'axe « tête - cœur - corps » part d'un postulat simple : les apprentissages deviennent aisés et fructueux quand la tête, le cœur et le corps sont en phase.

Pour plus de détails, nous vous invitons à consulter notre livre blanc de 2017.

Le récit initiatique

Type de récit où le lecteur suit l'évolution du personnage principal vers une meilleure compréhension du monde ou de lui-même. Exemples : Les récits initiatiques sont fréquents dans les romans, les contes ou les mangas.

Dans notre cas, il s'agit d'un nouveau récit à construire pour affronter la période de crises que nous traversons.

Comment les récits des mythes fondateurs peuvent accompagner les transitions comme le mythe de *Prométhée* par exemple (*Prométhée* demanda à Zeus d'offrir aux hommes le moyen de se protéger des bêtes sauvages et ce dernier décida donc de leur fournir le feu en frappant la cime des arbres de sa foudre – les hommes purent ainsi s'éclairer, se protéger et faire cuire leur nourriture).

« Talents et points forts » de Gallup

Partant du constat que peu de personnes savent réellement quels sont leurs points forts, la *Gall Up Organisation* (entreprise américaine spécialisée dans l'analyse des comportements humains) a mis au point un détecteur de talents. Accessible depuis internet sous la forme d'un questionnaire en ligne, le *CliftonStrengths* vous permet de découvrir vos 5 points forts sur lesquels vous pourrez bâtir votre développement. Un visuel offre un panorama des 34 talents identifiés et classés dans 4 catégories : talents relatifs à la vision stratégique, l'exécution, l'influence, et à la capacité relationnelle.

La Démarche Appréciative

Méthode de conduite du changement, l'*Appreciative Inquiry* ou démarche appréciative est une méthode en 5 étapes qui facilite l'accompagnement au changement : définition, découverte, devenir, décision et déploiement. L'objectif est de conduire le changement en se basant sur les réussites. C'est une méthode utilisée pour la cohésion d'équipe, le management du changement, l'innovation.

L'intérêt des analogies : l'exemple du bio-mimétisme*

Nous considérons que trouver des analogies stimulantes, qui par leur puissance d'évocation sont propices à la prise de conscience, mérite une attention particulière et peut grandement contribuer à la qualité du travail d'accompagnement. Nous nous intéressons donc au bio-mimétisme* pour sa puissance d'inspiration et plus précisément aussi à l'écotone* comme modèle à « imiter ».

Inspiré du bio-mimétisme*, notre accompagnement vise à aider les coachés/acteurs de la ville (particulier, organisation, collectif) à identifier leurs ressources et activer des changements en faveur d'un monde plus durable*, responsable et inclusif. Notamment sur des sujets à la croisée du monde de la nature* et des Hommes et des enjeux de la ville de demain : collaboration, habitat ensemble, inclusion, les « invisibles* », etc.

L'observation de la nature* suscite de nombreuses pistes potentiellement exploitables par le coaching pour l'accompagnement des acteurs des transitions. Plusieurs niveaux d'observations peuvent être distingués : les phénomènes physiques, les expériences scientifiques, la biodiversité constituée par les écosystèmes*, les espèces et les gènes, la faune, la flore, la géologie, etc.

Le phénomène de régénération par exemple est intéressant à observer du fait de ses vertus de mise en mouvement, d'autonomie, de reliance*, ... des notions trouvant un écho favorable dans le travail d'accompagnement au changement. Une autre observation de la nature* nous indique que les espaces vitaux influent sur les comportements des individus, nous pouvons donc nous demander quelles données de son environnement influent sur les capacités d'actions d'un coaché ?

Le bio-mimétisme*,
comme concept bio-inspirant
par l'observation de la nature*

POUR LES ACTEURS DE LA CITÉ*
(élus, collectivités
et institutions publiques)

Intéressons-nous maintenant à l'observation d'espèces animales dans leurs pratiques habituelles pour formuler un constat et proposer un champ d'actions exploitables par le coaching.

Observation n°1

En captivité, le lynx male peut se trouver sans présence de femelle, il fait alors connaissance avec sa progéniture et finit par en prendre soin et même jouer avec.

CONSTAT - Il est donc capable de plasticité dans son comportement lorsque des conditions particulières s'imposent à lui.

CHAMPS D'EXPLOITATION POUR LE COACHING - Aider le coaché à identifier des ressources qu'il n'active pas encore, peut-être par facilité, mais qui pourraient être intéressantes pour une plus grande autonomie d'action.

QUESTION - Pour un lynx remis en liberté, que se passerait-il ?

Source : Altruisme et entre aide dans la nature* Jean Pierre Jost 2021

Observation n°2

Le républicain social, espèce de passereaux endémiques des zones arides du sud de l'Afrique, fabrique des nids remarquablement grands, pouvant accueillir jusqu'à 500 oiseaux. Collectifs et habités toute l'année, ces nids sociaux

L'intérêt des analogies : l'exemple du bio-mimétisme*

sont aussi habitées par plusieurs autres espèces d'oiseaux comme le faucon pygmée, avec lequel il s'allie d'ailleurs pour se défendre contre le cobra.

CONSTAT - Son nom n'est pas usurpé, il s'agit bien d'un oiseau à la fibre « sociale » et témoin d'une vie en collectivité généreuse.

CHAMPS D'EXPLOITATION POUR LE COACHING - Le « vivre ensemble », cohabiter en copropriété notamment de manière harmonieuse et avec des intérêts communs.

Observation n°3

Certaines anémones de mer établissent une relation symbiotique avec le bernard-l'hermite. Lorsque celui-ci déménage, il emmène son anémone pour la protéger face aux dangers environnants. En contrepartie, elle lui procure la nourriture.

CONSTAT - La symbiose est une association intime et durable*, faite d'intérêts partagés.

CHAMPS D'EXPLOITATION POUR LE COACHING - Le « vivre ensemble », cohabiter en copropriété notamment de manière harmonieuse et avec des intérêts communs.

Source : Altruisme et entre aide dans la nature Jean Pierre Jost 2021*

Observation n°4

Les baleines à bosses en provenance des tropiques se dirigent vers les mers du nord pour profiter de l'abondance des harengs. La « cheffe » du groupe plonge au-dessous du banc de harengs et souffle des bulles pour faire remonter les poissons vers sa famille de baleines.

CONSTAT - Une organisation établit une stratégie pour arriver à ses fins, en l'occurrence à satisfaire sa faim.

CHAMPS D'EXPLOITATION POUR LE COACHING - Faciliter la prise de décisions par l'intérêt partagé, la gouvernance* territoriale nécessaire en tant qu'organisation capable de stratégie pour le bien de ses administrés.

Observation n°5

En Californie, la technique des dauphins consiste à attirer leurs proies près de la côte pour les faire échouer sur la terre ferme. Une fois les poissons piégés hors de l'eau, les dauphins se jettent eux-mêmes sur le rivage pour les récupérer.

CONSTAT : Considérer l'entreprise commune comme indispensable à la réussite d'un projet. Elargir les horizons en faisant preuve d'inventivité.

CHAMPS D'EXPLOITATION POUR LE COACHING - Le « faire ensemble » et de manière innovante.

Source : Netflix Alastair Fothergill et Keith Scholey Notre planète E4 les eaux cotières

Observation n°6

Le Drongo à crinière donne l'alerte au suricate en cas de danger. Mais l'oiseau est aussi capable de donner une fausse alerte afin de récupérer la nourriture du mammifère si nécessaire.

L'intérêt des analogies : l'exemple du bio-mimétisme*

POUR LES ACTEURS DE L'HABITAT
(bailleurs, promoteurs, aménageurs,
sociétés d'économie mixte,...)

CONSTAT - Une collaboration fructueuse peut parfois se « retourner » contre soi.

CHAMPS D'EXPLOITATION POUR LE COACHING - Faire les bons choix grâce au questionnement, à l'analyse.

Source : *Le désert de Kalahari ; l'autre loi de la jungle Acte 1 et Acte 2 Réalisateur Pierre Stine 2021*

Observation n°7

L'observation porte exceptionnellement sur notre espèce, l'être humain. Lorsqu'il est en captivité, les comportements hiérarchiques s'exacerbent. La surpopulation et l'étroitesse des cellules entraînent des comportements violents. A l'inverse, il n'est pas difficile de constater que plus les espaces s'élargissent et les possibilités d'indépendance s'accroissent, plus les rapports humains s'assouplissent.

CONSTAT - Le contexte et l'environnement modèlent les interactions entre les individus. Les gènes, l'environnement et les interactions entre les deux déterminent le type de leurs rapports.

CHAMPS D'EXPLOITATION POUR LE COACHING - Le « vivre ensemble » avec des solutions durables*.

Source : *Dominants dominés chez les animaux Alexis Rosenbaum 2015*

Observation n°8

L'Oie des neiges est une espèce très grégaire toute l'année. Elle niche en grandes colonies dans la toundra arctique durant l'été et après avoir migré vers les côtes atlantiques et pacifiques américaines, elle se mêle volontiers à d'autres espèces d'oies pendant l'hiver.

CONSTAT - Le gréganisme est relativement répandu dans le monde animal, il enseigne les vertus de la vie en groupes plus ou moins nombreux et plus ou moins structurés.

CHAMPS D'EXPLOITATION POUR LE COACHING - Le « vivre ensemble » à l'intérieur d'un groupe constitué tout en restant agile et ouvert aux autres, extérieurs au groupe.

COMMENTAIRE - Avec le phénomène de migrations, ne devons-nous pas imaginer la nécessité de l'espèce humaine de faire de même face au dérèglement climatique ?

Source : *Netflix Alastair Fothergill et Keith Scholey Notre planète S2 E4 Aller et venir en liberté*

POUR CEUX QUI VIVENT
ET FONT VIVRE LA CITÉ*
(habitants, citoyens, travailleurs,
consommateurs, ...)

Observation n°9

Chez les perroquets du Gabon, la femelle coopère seulement si le mâle lui est sympathique sinon elle préfère agir seule.

CONSTAT - La co-construction ne peut pas faire l'économie de l'écoute, du dialogue et de la concertation.

L'intérêt des analogies : l'exemple du bio-mimétisme*

Observation n°10

Le Grand Indicateur est un oiseau célèbre du Kenya car il guide volontairement les humains vers les nids d'abeilles sauvages. Après le passage des humains, il se nourrit de la cire et du couvain laissés sur place. Des fables racontent que le ratel, blaireau africain, est aussi capable d'être guidé par l'oiseau pour se délecter du miel.

CONSTAT - C'est un rare cas de mutualisme entre humain et animal sauvage qui illustre aussi le « faire ensemble » et l'esprit d'innovation, d'agilité et d'adaptation.

Observation n°11

Des oiseaux d'espèces et d'envergures différentes partagent un même arbre pour des échanges de services sanitaires (ex. rapaces, cigognes et moineaux domestiques).

CONSTAT - La cohabitation ne veut pas dire la fusion, chacun respecte la singularité de l'autre, dans une communauté d'intérêts partagés.

Observation n°12

Les merles, ainsi que des geais bleus d'Amérique du Nord, ont des *baby-sitters*. Ce sont généralement des individus de la génération précédente, permettant ainsi aux parents de se concentrer sur la recherche de nourriture pour leurs oisillons, tout en sachant que leurs petits sont surveillés et protégés.

CONSTAT - L'importance du lien intergénérationnel et pas seulement pour le baby-sitting, transmission des savoirs et des valeurs, inclusion des plus anciens, ...

Observation n°13

Les canards à col vert veillent la nuit à tour de rôle.

CONSTAT - La co-construction et le projet commun.

De toutes les observations ci-dessus, **LES CHAMPS D'EXPLOITATION POUR LE COACHING** sont le « vivre ensemble » et cohabiter en copropriété notamment.

Source : cf *Altruisme et entre aide dans la nature** Jean Pierre Jost 2021

« Nous avons l'occasion de créer un nouveau monde, donc de remettre une dynamique positive vers un projet qui reste à imaginer, à élaborer. Remettre du positif et progressivement sécuriser les personnes inquiètes de ces bouleversements, pour leur permettre de sortir de leurs peurs. Regardons dans les territoires leurs spécificités, leur beauté, leurs fiertés, leurs valeurs, et recréons un nouveau narratif d'avenir. Dessinons un projet constructif, désiré, qui va fédérer « pour » et pas « contre ». Un projet où chacun pourra se sentir inclus car il n'y aura pas de transition écologique sans inclusion.

Je vais pour ma part continuer à explorer, approfondir ces premières pistes de réflexion pour les traduire en accompagnement concret auprès des décideurs locaux qui se sentent parfois bien seuls face à ce défi. »

Bénédictte Baradel

« Je pense sincèrement que le coaching propose une série de postures et d'accompagnements idéals pour accompagner la transition vers une cité plus inclusive, plus juste, plus harmonieuse, en clair plus écologique !

Parce que les coachs ne sont pas là pour décréter ce qui est mieux pour l'individu et les groupes qui composent la cité, mais ils facilitent les prises de conscience et permettent aux personnes de regarder vers l'horizon, d'expérimenter, de progresser vers leur objectif, de se mettre en mouvement, de devenir autonome tout en respectant une donnée fondamentale : nous sommes toutes et tous interdépendants et c'est tant mieux !

En ce qui me concerne, cette exploration sur la cité de demain a renforcé ma certitude d'une approche holistique* indispensable de nos territoires si nous souhaitons préparer un avenir plus intelligent au sens premier du terme, soit d'être en capacité de percevoir et de comprendre. Conditions indispensables à un avenir plus serein et moins anxiogène. »

Eric Bondar

« Grâce à la réflexion menée ici, nous avons vécu pendant plusieurs mois, l'expérience d'une communauté professionnelle interdisciplinaire, mettant en partage sa capacité à questionner le présent pour contribuer à écrire le futur. Nous sommes enfin engagés, 40 ans après l'apparition du sujet de la transition écologique, dans une conversion totale de nos modes de vie, de nos façons de penser, de communiquer, d'être reliés les uns aux autres. Le sens spirituel du mot « conversion » montre l'ambition et la hauteur du défi à relever. Cette conversion doit concerner le plus grand nombre sinon tout le monde.

La fonction du coaching est de redessiner sa vie et son avenir, en se purgeant du superflu pour se centrer sur l'essentiel. Pour ma part, je le pratique, en essayant de rendre visuels les débats et les échanges nécessaires, pour faciliter un accord sur des décisions, parfois difficiles à prendre ou du moins exigeantes. Cette « facilitation graphique » est un moyen vertueux et démocratique pour penser ensemble tout en s'exprimant personnellement et singulièrement favorisant ainsi le pouvoir d'agir. »

Claire-Marie Greiner

« Si vous voulez me faire rêver à moyen terme, sur le sujet de la copropriété, je ne parle pas du côté énergétique mais de la copropriété comme des microsociétés* dans la Cité*, [...] alors je vois plein de coachs certifiés qui proposent des missions de médiation pour faciliter la vie collective dans les copropriétés, il y a tellement de cas de médiation, de conflits [...] dans toutes les copro de France, il y a du travail pour les coachs certifiés pendant des décennies ! [...] si les copropriétés se transforment de copro tendues et conflictuelles, en copro paisibles et pacifiées, voire avec plein d'activités collectives intéressantes en son sein, cela participera à une ville qui ira mieux. Et comme les gens qui habitent dans une copro travaillent aussi dans des bureaux la journée, ça va forcément basculer positivement au travail. Ce qui est encourageant, c'est que nous faisons partis des premiers coachs certifiés à développer une activité économique et à créer des entreprises dévolues uniquement aux copro. »

Denis Vannier

En résumé

Par l'enthousiasme, les singularités et qualités des coachs « chercheurs et chercheuses » de notre groupe de travail, nous avons pu aborder une réflexion élargie à de nouveaux sujets, pour de nouveaux acteurs et impliquant des enjeux d'envergure sociétale. Les transitions énergétique, systémique et écologique entraînent une nécessité de changement profonde. « *Ensemble, vivre et faire la Cité* durable* de demain* », nous avons osé formuler un cap à travers ce formidable défi. **Pour accompagner les acteurs, actuels et futurs, des changements engagés, et nous engageant certainement pour longtemps, l'apport du coaching est plus que jamais un atout.**

C'est un mode d'accompagnement permettant de vivre le changement au lieu de le subir. Il n'agit pas sur le contexte lui-même (qu'il ne peut pas vraiment changer) mais sur ses conséquences. Comprendre ce qui se joue afin d'accompagner et faire bénéficier d'une expertise qui lui est propre : **l'humain et le changement**. Un nouveau protocole a pu être ébauché avec l'appui d'outils existants et innovants. Les champs d'exploration et d'applications sont largement ouverts. Notre session de recherches a été un peu comme « une rampe de lancement » sur le sujet des transitions et leur accompagnement par le coaching.

Que peut-on imaginer pour demain ?

La réflexion sur les sujets abordés est très loin d'être épuisée. Les transitions amorcées depuis quelques années vont s'étendre et s'amplifier sur un temps long. L'observation des phénomènes et les réponses à apporter vont solliciter la recherche appliquée dans le domaine du coaching pour de nombreuses années encore. Cependant, **nous pouvons agir dès maintenant en accompagnant les acteurs que nous avons identifiés. Ils sont multiples et leurs interactions sont nombreuses et complexes.** Il nous apparaît que la quête de sens sera une question centrale pour la suite. Le terme de « spiritualité » a été entendu durant l'une de nos séances de travail. Il peut s'entendre ici conformément à la définition qu'en font Lemieux, McCarthy, Miller et Stoll qui œuvrent pour la réappropriation de la dimension spirituelle en science infirmière notamment, comme « *la recherche d'un sens profond à la vie, à ses événements. C'est une énergie créatrice qui agit comme motivation et engagement de la personne envers des valeurs* », rejoignant par là-même certaines de nos réflexions.

Les prochaines étapes d'exploration

La quête de sens va certainement se centrer prochainement sur la dimension **éthique**. A l'instar du sujet de l'intelligence artificielle, le « vivre ensemble » et le « faire Cité* ensemble » indiquent des postures éthiques à questionner, identifier et explorer pour la suite. **Le leadership éthique** pourrait bien être l'une des pistes à explorer. Ce nouveau courant a notamment redéfini les 7 besoins fondamentaux et universels des êtres humains en invitant à « passer des « est-ce que c'est bon pour soi, les proches, le monde ? » à « *est que c'est bon pour : la santé, le respect, la sécurité, l'inclusion, l'équilibre et le bien-être, l'accès à la connaissance, la réalisation de soi ?* ».

Biotope

Aire géographique de dimensions variables, souvent très petites, offrant des conditions constantes ou cycliques aux espèces constituant la biocénose. (Le biotope et sa biocénose constituent un écosystème*). Au sens figuré, c'est un milieu, un cadre déterminé (professionnel, par exemple), souvent circonscrit, à l'intérieur duquel évolue quelqu'un.

Ecologie* fonctionnelle

L'écologie fonctionnelle propose d'analyser la dynamique de la biodiversité et ses conséquences pour le fonctionnement des écosystèmes* en se concentrant sur les caractéristiques physiologiques, morphologiques, reproductives ou comportementales des espèces, appelées traits fonctionnels.

Ecotone

C'est une zone de transition et de contact entre deux écosystème*s voisins, telle que la lisière d'une forêt ou une roselière (zone humide en bordure des lacs, étangs ou marais abritant de nombreuses espèces végétales et animales). Les écotones sont souvent riches en biodiversité (faune et flore plus riches que chacun des deux écosystème*s qu'ils séparent) mais aussi fragiles en raison de leur dimension restreinte.

Efficience

Capacité d'un individu ou d'un système* de travail d'obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donné.

Encapacitation

En sociologie, c'est la mobilisation de ressources endogènes* pour mener l'action.

Holistique

L'approche holistique consiste à prendre en compte la personne dans sa globalité plutôt que de la considérer de manière morcelée. Par exemple, une vision holistique de l'être humain tient compte de ses dimensions physique, mentale, émotionnelle, familiale, sociale, culturelle, spirituelle.

Jugaad

L'innovation « *Jugaad* » est une expression inventée par Navi Radjou pour définir un ensemble de pratiques, largement répandues dans les pays émergents et que l'on peut traduire par innovation frugale et agile.

Maïeutique

Dans la philosophie socratique, art de conduire l'interlocuteur à découvrir et à formuler les vérités qu'il a en lui.

Résilience

Caractéristique mécanique définissant la résistance aux chocs d'un matériau. En psychologie, il s'agit de l'aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques. En écologie, c'est la capacité d'un écosystème*, d'un biotope* ou d'un groupe d'individus (population, espèce) à se rétablir après une perturbation extérieure (incendie, tempête, défrichement, etc.).

Solastagie

En psychologie, c'est une forme de détresse psychique ou existentielle causée par les changements perçus dans l'environnement du sujet.

ACRONYMES UTILISÉS

AG
Assemblée générale.
AMU
Assistance à maîtrise d'usage.
CCI
Chambre de commerce et d'industrie.
PLU
Plan local d'urbanisme.
QPV
Quartiers prioritaires de la ville.
RSE
Responsabilité sociétale des entreprises.

Pour aller plus loin sur le sujet de l'énergie*

- *Le monde sans fin* - Mrs Blain et Jancovici (éditions Dargaud)
- *Climat, crises : comment transformer nos territoires* - Shift Project (Nov.2022)
- *Livre blanc de l'AMU (assistance à maîtrise d'usages)*

Pour aller plus loin sur le sujet de la citoyenneté*, des communautés et des gouvernances* territoriales

- *Nous avons décidé de décider ensemble* - Jo Spiegel
- *La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité*, in *Revue internationale de systémique* - Edgar Morin (vol. 9, n° 2, 1995)
- *Qu'est-ce qui nous arrive ?* - Marc Halevy
- *Le guide du chasseur cueilleur du 21 siècle - Apprendre de nos ancêtres Homo sapiens pour relever les défis de la vie moderne* - Bret Weinstein et Heather Heying
- *L'archipel français, Naissance d'une nation multiple et divisée – Où allons-nous ?* - Jérôme Fourquet
- *Comprendre la nouvelle dynamique de l'humanité – Naissance d'un récit : la matrice des civilisations* - Olivier Frérot
- *La fin de l'abondance, et après ? L'Âge de la résilience - La Terre se réensauvage, il faut nous réinventer* » - Jeremy Rifkin
- *La théorie des communautés de pratique : apprentissage, sens et identité* - Etienne Wenger

Pour aller plus loin sur les sujets de la nature* et du bio-mimétisme*

- *Le silence des bêtes, la philosophie à l'épreuve de l'animalité* - Élisabeth de Fontenay, (Paris, Éditions Fayard, 1998)
- *Les émotions animales, à la découverte d'une intelligence sensible* - Frans de Waal, (Paris, Éditions Les Liens qui libèrent, 2010)
- *Dominants dominés chez les animaux* - Alexis Rosenbaum (2015)
- *Les secrets de la nature* - Peter Wohlleben (2017)
- *Quand la nature nous inspire* - Emmanuelle Pouydebat (2019)
- *Le Bug humain, pourquoi notre cerveau nous pousse à détruire la planète et comment l'en empêcher* - Sébastien Bohler (2019)
- *Entraide, altruisme et empathie dans le monde animal : Interactions entre animaux, humains-animaux et animaux-plantes* - Jean Pierre Jost (2021)
- *La stratégie du poulpe* - Emmanuelle Joseph Dailly (2021)
- *Habiter notre planète* - Bruno Latour

Cet ouvrage présente les résultats des travaux des groupes du Laboratoire de recherche du Centre International du Coach. Il est le fruit d'un travail collectif et collaboratif.

Centre International du Coach

Valérie OGIER

Cofondatrice et dirigeante associée. Animatrice des groupes de travail.

Fanny DEVAUCOUP

Cofondatrice et dirigeante associée. Responsable administratif, financier, organisationnel.

Contact

valerie.ogier@centre-coach.fr

Coachs « chercheurs et chercheuses » du Laboratoire de recherche

Bénédicte Baradel, Claire-Marie Greiner, Denis Vannier, Dominique Paquet, Edith Raillard, Eric Bondar, Jean-Luc Fages, Pierre Illenberger, Valérie Delachat.

Merci aussi pour leur participation à

Delphine Mathou, Emmanuelle Charmetant, Gérard Arnaud, Hervé Lafarge, Mathilde Auzias, Patricia Harris.

L'équipe remercie également

Messieurs Olivier Berzane et Etienne Martegoutte pour leurs précieux témoignages.

Conception-rédaction

François-Xavier TACHET (Alice dans les villes)

fx@alicedanslesvilles.com