



# Les stratégies de changement dans les systèmes complexes

Aujourd'hui, je voudrais réfléchir avec vous à une question assez centrale : celle de la conduite du changement dans la gouvernance territoriale. C'est une question à laquelle vous êtes confrontés, allez-vous me dire, quotidiennement, face à des habitudes, face à des modes de faire, face à la lourdeur des procédures, face à tous les obstacles.

Ce problème de la conduite du changement n'est pas un problème local. C'est un problème dramatique au niveau mondial. Le philosophe grec Aristote avait fabriqué un concept d'une dramatique actualité : l'acratie. (« a » : privation de, « cratie » : pouvoir). Vous allez me dire : notre monde est peuplé de grands pouvoirs, pouvoir politique, pouvoir économique, pouvoir financier, nous n'avons que cela.

Non. Ce qu'Aristote entendait par acratie, c'est une situation où l'on sait qu'il faudrait changer et où l'on ne trouve pas en soi les ressources d'énergie, de méthode, pour changer. Quand on change, il faut (je reviendrai là-dessus plusieurs fois) avoir l'idée que l'on peut réussir ce changement, savoir où aller et savoir comment mettre un pied devant l'autre. C'est cela qui s'est mis à faire défaut à l'humanité.

Si vous regardez les jeunes, cela crée d'ailleurs des formes de désespérance. Les journaux sont pleins de l'annonce de la catastrophe du changement climatique. Ils vous expliquent, et à juste titre, que l'humanité n'a absolument aucune idée de comment elle se gèrera si nous continuons comme nous faisons aujourd'hui et que nous allons non pas vers deux degrés comme cela a été discuté à la Conférence des parties de Cancún, mais quatre ou cinq degrés d'augmentation du climat d'ici la fin du siècle.

Donc, la nécessité de changer est évidente. Chacun pris individuellement se dit : « Qui suis-je ? Ce n'est pas parce que j'aurai changé mon comportement tout seul que je vais être à l'échelle. Je vois que nos Etats, année après année, échouent dans leurs négociations pour dire ce qu'il y aurait lieu de faire. » Nous avons eu il y a deux ans la conférence Rio + 20. L'ONU prépare un rapport intitulé : L'Avenir que nous voulons. Le monde des ONG l'a rebaptisé instantanément et malheureusement à juste titre : Le Monde dont nous ne voulons pas, tellement le fossé entre l'affirmation de l'ampleur des changements à entreprendre et la timidité poussée au ridicule des mesures proposées était poignant, était désespérant pour la génération qui nous suit. Donc, acratie : il faudrait changer mais nous ne savons pas comment nous y prendre. D'une certaine manière, la gouvernance territoriale pose à petite échelle la même question : comment s'y prendre ? Il faut se faire une pensée sur les stratégies de changement. Je parle de stratégie de changement dans un monde complexe.

Vous connaissez peut-être la pensée d'Edgar Morin, les travaux de Jean-Louis Le Moigne, ces spécialistes de la complexité. Ils insistent (et ils ont raison) sur la différence entre compliqué et complexe. Je l'illustre à ma manière : quelle est la différence entre l'art de la guerre et l'art de la paix ? L'art de la guerre est un art simple faisant appel à des moyens sophistiqués. L'art de la paix est un art complexe faisant appel à des moyens simples. C'est toute la différence. Oui, on fait appel dans la guerre à des moyens sophistiqués, on fabrique des drones, des missiles intercontinentaux, on fabrique le meilleur de la technologie pour arriver à s'entre-tuer ou pour dominer l'autre. Mais le projet est simple : domination.

La paix (et la gouvernance d'une certaine manière fait partie de cet art de la paix) est l'art, comme nous l'avons dit, de gérer les relations ne serait-ce qu'entre politiques municipales tout simplement, l'art de gérer les relations entre les acteurs, d'être en mesure d'entendre l'autre, de fabriquer des compromis, d'inventer des jeux à somme positive. Cela ne demande pas des moyens hypersophistiqués, mais c'est un projet complexe.

Quelle est la caractéristique des stratégies de changement d'un monde complexe ? C'est qu'il n'y a pas forcément de moyens sophistiqués à mettre en œuvre, mais qu'en revanche, il faut relier entre eux des changements dans de multiples domaines. C'est ce que j'ai appelé, dans mon livre d'essai sur l'économie, les losanges du changement. Comment se fait-il que ce changement soit si difficile ? Comment mesure-t-on cette difficulté ? Par le fait que cela ne se passe pas. C'est presque une analyse statistique. Si cela ne se passe pas, ou si rarement, à l'échelle des problèmes, c'est sans doute que c'est difficile.

D'où provient la difficulté ? Elle provient non pas du fait qu'il faudrait subitement saisir ou inventer quelque chose de sophistiqué, mais du fait qu'il faut réunir un très grand nombre de conditions à la fois. C'est ce que j'avais appelé les losanges du changement : il y a trois losanges, le losange des acteurs, le losange des échelles et le losange des étapes. C'est un peu cette réflexion qui va nous occuper aujourd'hui en ayant en

tête, et vous l'avez vu au fil des conférences, que le changement est frontal. Vous pensez à la question de l'exclusion sociale, vous pensez à la question de la gestion des écosystèmes, vous pensez à l'invention de nouveaux régimes de gouvernance, ou que sais-je : le changement frontal oblige d'aborder de multiples aspects à la fois. Ce sont cette frontalité, cette manière de s'y prendre, ce chemin pour avancer que nous allons approfondir aujourd'hui.

#### Bibliographie

Edgar MORIN, notamment : Science avec conscience, Fayard, Nouvelle édition remaniée, coll. Points, 1990, Introduction à la pensée complexe, Seuil, 1990, L'Intelligence de la complexité, (avec Jean-Louis LE MOIGNE), l'Harmattan, 1999. (Bibliographies complètes sur [http://fr.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Morin](http://fr.wikipedia.org/wiki/Edgar_Morin), et [http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Louis\\_Le\\_Moigne](http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Louis_Le_Moigne)).