La Fabrique des transitions

Les 5 dimensions de la Mise en récits (M.E.R.)

Manuel à l'usage de celles et ceux qui veulent embarquer, se repérer et naviguer dans la M.E.R.

mise en ligne par Novabuild 12/11/2024

ÉDITO

La mise en récits est un métier à tisser du sens, moussaillon ! Un instrument de navigation qui permet d'orienter l'action, malgré le brouillard Anthropocène et les récifs réactionnaires, vers un territoire rêvé : l'île aux trésors de la « Métamorphose », comme le raconte ce vieux pirate d'Edgar Morin.

C'est une sirène capable d'inspirer, et d'inviter au départ, celles et ceux qui embarquent.

C'est aussi un ponton qui permet d'impliquer et reconnaître celles et ceux qui regardent encore ailleurs et ne voient pas l'intérêt de la destination, forbans !

C'est un baume, capable de soigner celles et ceux qui, chemin faisant, éprouvent la joie et l'âpreté de l'aventure, qui rament parfois à contre-courant et peuvent se sentir fatigués ou endoloris.

C'est un accordage enfin sur la valeur créée et les effets générés, que nous ne pourrons pas mesurer mais qui donnent de l'épaisseur au patrimoine immatériel que nous voulons faire vivre et transmettre.

Avec *Les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique,* piliers structurels d'une mise en mouvement des collectifs d'acteurs en capacité de piloter les transitions, la mise en récits est un compas au pouvoir performatif.

Essayez ! Cependant, soyez vigilant : cet outil est puissant et, s'il est utilisé de manière malveillante, peut verser dans la propagande. Utilisez-le avec éthique et responsabilité.

À l'aventure !

Capitaine Narrative

La Fabrique des transitions

Manuel à l'usage de celles et ceux qui veulent embarquer, se repérer et naviguer dans la M.E.R.

Les 5 dimensions de la Mise en récits (M.E.R.)

INSTRUMENTS DE NAVIGUATION

Note aux lecteur·ices

Cette publication est à destination de tous les acteurs territoriaux, et plus précisément des chefs d'orchestres et pilotes des transitions.

Elle vise à expliciter les cinq dimensions de la mise en récits telles que portées par la Fabrique des transitions, inspirer avec des initiatives et des ressources, ainsi qu'outiller avec des tutos et outils concrets. Cette publication souhaite faciliter la compréhension de ce concept et vous aider à le traduire dans vos réalités. Elle a donc été pensée comme un manuel : tout au long de la publication, vous serez accompagnés par les conseils de Capitaine Narrative et retrouverez une boussole qui synthétise les grands enjeux de chacune des dimensions, des initiatives, des tutos TUTO, des ressources pour prendre le large et des témoignages qui illustrent la mise en récits avec d'autres mots.

Bonne lecture !

LES 4 FONDAMENTAUX[1] ET LES 5 DIMENSIONS DE LA MISE EN RÉCITS : QUELLES ARTICULATIONS ?

Les 4 fondamentaux de la conduite de changement de la Fabrique des transitions détaillent les principes directeurs permettant d'impulser et de piloter une transition systémique. Ils sont issus de recherche-actions menées au sein de territoires pionniers en France. *Les 5 dimensions de la mise en récits* complètent ces principes et leur confèrent une orientation : un changement au service de l'émancipation.

L'approche narrative permet d'expliciter ce qui fait sens - des valeurs individuelles et collectives à la valeur économique créée - et permet de tramer des histoires collectives puissantes où les individus, autant que les collectifs et les territoires, se libèrent des carcans qui les enferment.

1 *Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique,* la Fabrique des transitons, 2022 – à retrouver sur le site web de la Fabrique des transitions.

PLAN DE NAVIGUATION

P10 INTRODUCTION : EN FINIR AVEC LES RÉCITS ?

Un enjeu d'imaginaire : « l'envol des fées a précédé le départ des hirondelles »

Ce sont les histoires qui nous déterminent et non l'inverse

Une posture de vérité

P14 LES CINQ DIMENSIONS DE LA MISE EN RÉCITS

Les cinq cordes de la mise en récits

P16

DIMENSION 01 :
Mettre en trajectoire

D'où venons-nous ? Étape 1 : S'appuyer sur l'histoire et l'héritage de son territoire

Où en sommes-nous ? Étape 2 : S'accorder sur ce qui nous lie

Où allons-nous ? Étape 3 : Mobiliser la prospective

P26

DIMENSION 02 :
Communiquer sincèrement

Communiquer avec enthousiasme

La communication congruente, oui ! La propagande, non merci !

Donner à voir et reconnaître celles et ceux qui s'engagent

Penser la communication comme levier de coopération

La communication est bien un champ de bataille (culturelle et politique)

P38

DIMENSION 03 :
Faire émerger les récits alternatifs

Impliquer les parties prenantes et leurs histoires

Mobiliser celles et ceux peu écoutés·es

Écrire l'histoire sensible de son territoire

S'appuyer sur les histoires contradictoires

Mettre au travail et instruire les récits conflictuels

Organiser des espaces d'expression et d'instruction des débats

P52

DIMENSION 04 :
Raconter la coopération

Introspecter

Piloter par les récits

Prospecter

P60

DIMENSION 05 :
Évaluer la valeur créée

Révéler

Délibérer

P68 CONCLUSION

Ressources

P72 ANNEXES

INTRO-DUCTION

EN FINIR AVEC LES RÉCITS ?

« Le récit est devenu notre pharmakon, le poison et le remède face à l'hypercrise actuelle. Il n'y a pas une crise qui ne soit analysée comme une crise de narration ».

– Christian Salmon[2]

L'invitation à « changer d'imaginaires », « inventer de nouveaux récits[3] », « mener une bataille culturelle » ou encore « mettre en récits la transition » est sur toutes les lèvres. La mise en récits serait la clé ultime pour transformer radicalement nos modes de pensée, d'action, d'organisation et sortir du modèle capitaliste, prédateur, inégalitaire et extractiviste qui nous enferme et met en jeu l'habitabilité de la Terre. Si nous n'y arrivons pas encore assez, c'est parce que nous ne porterions pas collectivement, et avec assez de puissance, ce « nouveau récit alternatif » ! La bataille culturelle primerait sur la bataille matérielle !

2 Christian Salmon, « Contre l'absolutisme du narratif – storytelling (2/2) », *AOC*, novembre 2023.

3 Pour en savoir plus sur le concept de «récits», voir les annexes.

En réalité, les récits ne font pas tout : **ils ne sont pas l'alpha et l'oméga, et nous ne pouvons pas tout attendre d'eux,** d'autant plus s'ils sont uniquement envisagés du point de vue des seuls imaginaires ou de la communication (du « storytelling »). Les récits et nos représentations sont le fruit de nos conditions matérielles d'existence.

Les récits doivent venir en soutien des transformations pratiques que nous portons déjà.

Cet engouement autour des récits témoigne aussi d'un manque de repères, de cap, de vision claire et commune - ou en tout cas d'une difficulté à « tramer » ce que nous souhaiterions voir advenir comme monde - et le besoin de se projeter pour s'organiser et agir. Si nous pouvons nommer le modèle dont nous voulons sortir, ce vers quoi nous voudrions tendre idéalement est encore difficile à incarner.

Pour autant, l'appel protéiforme à de nouveaux récits existe bel bien. L'enjeu de cette publication, c'est de l'entendre, de le prendre au sérieux et de répondre à cet appel en proposant un guide pratique qui vienne aider chacun·e à s'en emparer pour créer des effets puissants.

Un enjeu d'imaginaire : « l'envol des fées a précédé le départ des hirondelles »

Comment a-t-on pu, à l'heure du remembrement et de la révolution agraire d'après-guerre, arracher les haies sans sourciller ? L'anthropologue Charles Stépanoff[4] suggère de chercher la réponse du côté de la destruction des langues vernaculaires et des mythologies ancestrales qu'elles véhiculaient. Historiquement, le mot « haie » (hag) et les termes apparentés renvoyaient aux fées et aux sorcières. Mais il a été progressivement vidé de sa dimension féérique à mesure que les langues locales disparaissaient. Désormais le mot « haie » ne renvoie plus qu'à un tas de branches sans valeur. D'une certaine manière, nos imaginaires appauvris n'ont plus pensé qu'il était nécessaire de préserver la vie (féérique) qu'elles abritaient. Ainsi « l'envol des fées a précédé le départ des hirondelles ».
[p.13]

Nous avons besoin de replanter des haies dans nos imaginaires dépeuplés. La transition ne se fera pas à coup de matraque mais par une mise en désir. Ce n'est pas la contrainte seule qui créée les conditions de l'émancipation. Il faut un moteur à agir désirable. Beaucoup d'élu·es le disent : ils et elles subissent la transition, ont l'impression qu'elle est une contrainte, une obligation. La mise en récits doit permettre de dessiner ce pour quoi la transition s'organise : maintenir l'école dans le village, tisser des liens entre « néo» et « natifs », préserver les services publics, soigner les passés coloniaux abîmés et imaginer une vie dans les villages et les quartiers riche et féconde de solidarité.

4 Charles Stépanoff, *L'animal ou la mort*, Éditions la Découverte, 2021

Ce sont les histoires qui nous déterminent et non l'inverse

Bien que les constats alarmants sur la dégradation des conditions d'habitabilité de la Terre soient scientifiquement prouvés[5] et de plus en plus partagés, les récits qui font entrevoir une alternative à l'impasse peinent à émerger. **Nous sommes « pris » dans des « récits dominants », façonnés par ceux-là mêmes qui tirent profit du statu quo[6].**

On pense déterminer sa vie mais l'apport de la psychologie sociale et les recherches de Michael White et de David Epston[7] montrent que ce sont pour beaucoup les histoires que nous racontons qui nous déterminent. C'est-à-dire qu'elles façonnent la façon dont nous nous représentons le monde, les situations que nous vivons et nous font prendre des décisions qui correspondent à notre schéma de pensée, au cadre narratif qui nous constitue.

En prendre conscience, c'est sortir du déterminisme social, culturel et narratif. C'est assumer davantage, en l'interrogeant, le regard que nous portons sur le monde. C'est une voie d'émancipation !

Certaines histoires nous empêchent. D'autres au contraire nous libèrent et sans aller davantage dans la psychologie humaine et sociale, il est intéressant pour les territoires en transition de s'interroger à leur sujet. Lesquelles enferment ? Lesquelles libèrent ? Lesquelles nous dominent ? Lesquelles nous émancipent vraiment ? Certaines histoires dominantes « brident » leur capacité à engager des transitions profondes. Par exemple, en schématisant :

Histoire dominante : la richesse est nécessairement matérielle, repose sur la consommation et se compte en point de PIB, « c'est l'unique vérité ».

5 Voir le 6e rapport de synthèse du GIEC (2023).

6 Julia Cagé, *Pour une télé libre : Contre Bolloré*, Éditions du Seuil, 2022.

7 Michael White, *Cartes des pratiques narratives*, Éditions Satas, 2009 ; David Epson, *Réimaginer l'approche narrative*, InterEditions, 2024.

Histoire alternative : la richesse peut aussi être immatérielle, reposer sur la relation, l'échange réciproque non marchand et se raconter en points d'attention aux autres. C'est une autre histoire, alternative à l'histoire dominante.

Mais cette histoire alternative peut comporter une histoire dominante en son sein : « la sobriété matérielle relève dans l'imaginaire commun d'un renoncement, d'une diminution, d'un appauvrissement… » Alors qu'il peut y avoir une histoire alternative : la sobriété n'est pas qu'une diminution, c'est aussi une augmentation (des liens de solidarité), de l'innovation (territoriale) et de la création de valeur.

Il peut donc exister plusieurs types d'histoires dominantes : celles qui nous engluent dans le système actuel sans traiter de la transition (ultra-consumérisme, capitalisme…), mais aussi celles qui traitent de la transition mais la ralentissent, la dénaturent ou la réduisent à un élément pris isolément (technosolutionnisme, maladaptation…).

Face aux histoires qui nous dominent, d'autres alternatives, non moins réelles, méritent plus d'épaisseur sociale et collective.

Les nouveaux modèles économiques fondés sur la coopération et la responsabilité territoriale, au cœur des territoires en transition, sont un exemple d'histoires à mieux partager.

Les histoires de gestion des ressources en commun, qui relativisent la concurrence et renforcent la coopération, sont loin d'avoir pris toute leur place dans l'espace public et, plus largement, dans notre inconscient collectif.

Ces histoires alternatives n'en sont pas moins puissantes : elles sont en réalité des leviers d'innovation importants. Maintenant, vigilance : chacun·e peut être porteur·se d'une histoire dominante ou être en posture de domination, d'inégalité. **Impliquer les histoires alternatives est une hygiène démocratique, un moteur politique.**

À vos histoires ! [p.13 TUTO]

Une posture de vérité

Dans un contexte d'effritement des « grands récits » qui ont façonné nos sociétés (qu'ils soient religieux, historiques ou politiques) et d'avènement de récits alternatifs complotistes à grand renfort de *fake news*, l'enjeu est double : il consiste d'une part à déconstruire ces récits dominants qui nous empêchent et d'autre part à faire émerger des alternatives qui reposent sur des faits, renforcent la démocratie, le pluralisme et la cohésion sociale.

La mise en récits relève d'une posture démocratique : elle consiste à donner de la place et de l'écoute à d'autres idées, ressentis, arguments et à en débattre. Elle est par nature plurielle et frictionnelle : un levier politique en somme, créant l'unité et respectant la diversité des points de vue !

TUTO :

Reconnaître les récits dominants, faire parler les courbes du GIEC

- **Sociétal, médiatique et politique :** « le capitalisme vert ou la technologie vont nous sauver, l'écologie est forcément punitive, il est trop tard, on s'est toujours adapté, c'est trop radical, la transition c'est pour les bobos, nous n'avons pas assez de moyens, ça va prendre trop de temps, il faut maintenir le progrès, il faut une carotte pour changer, tout va s'effondrer alors pourquoi agir… ».
- **Territorial :** « les territoires ruraux n'ont pas de ressources et sont oubliés, mon territoire n'a pas d'histoire… ».
- **Organisationnel :** « nous fonctionnons trop en silo, l'organisation ne bougera jamais, c'est de la faute des autres… ».
- **Individuel :** « je ne suis pas à la hauteur ni légitime, la tâche est trop grande, je ne sais pas faire, je n'ai pas les bonnes compétences… ».
- D'autres récits, alternatifs, n'ont pas encore suffisamment d'épaisseur, nous avons aussi besoin de faire parler les courbes de changement de trajectoire du GIEC : un diagramme ne dit du chemin, des renoncements*, arbitrages, deuils que nous allons devoir faire, ni des attachements qui nous lient à cet ancien modèle et qui méritent d'être redirigés.

* Emmanuel Bonnet, Diego Landivar et Alexandre Monnin, *Héritage et fermeture. Une écologie du démantèlement*, Éditions Divergences, 2021.

LES CINQ DIMENSIONS DE LA MISE EN RÉCITS

Les cinq cordes de la mise en récits

Ce sont cinq dimensions à s'approprier comme autant de cordes à jouer ! Nous l'avons vu, il est difficile de faire entendre certaines petites musiques dans le grand orchestre des récits dominants. Avec ces cinq dimensions, nous inventons un instrument puissant pour faire résonner de nouvelles mélodies :

- **Mettre en trajectoire**
- **Communiquer sincèrement**
- **Faire émerger des récits alternatifs**
- **Raconter la coopération**
- **Évaluer la valeur créée**

Cinq cordes qui ne sont pas à saisir toutes en même temps, qu'il s'agit de faire vibrer à votre guise, en cherchant les meilleurs accords, en fonction des sujets, de vos priorités, de vos envies.

Cinq cordes qui ne sont pas linéaires ni chronologiques : il est possible d'entrer dans la mise en récits par n'importe laquelle de ses dimensions. L'important est de ne pas rester cantonné à l'une d'entre-elles mais de les relier. Par exemple, si vous mettez en place un processus d'implication en mobilisant une pluralité de récits (3ème dimension), il faudra aussi repenser votre organisation pour les accueillir (4ème dimension).

Cinq cordes qui font écho au concept de « résonance » du philosophe Harmut Rosa[8] : une capacité à s'imprégner, à être touché, à faire vibrer d'autres cordes sensibles pour transformer son rapport au monde.

8 Hartmut Rosa, *Résonance : Une sociologie de la relation au monde,* Éditions La Découverte, 2018.

DIMENSION 01.

METTRE EN TRAJECTOIRE

Définir une trajectoire historique, un travail de « situation - destination »

La mise en trajectoire est une bataille à mener face à une « accélération du temps » (Harmut Rosa[9]) parfois imposée par l'urgence : nous sommes pris par le temps court, nous répondons à des impératifs d'action. Pour que nos projets perdurent et ne s'éteignent pas comme des comètes, nous devons les penser dans le temps long !

[p.17]

D'où venons-nous ?

Etape 1 : S'appuyer sur l'histoire et l'héritage de son territoire

Mobiliser le passé, c'est d'abord s'appuyer sur sa force évocatrice, trouver des références culturelles et historiques communes, pour mieux déterminer ce vers quoi nous allons.

C'est prendre appui sur ce dont nous héritons, c'est-à-dire un patrimoine collectif : une mémoire, des histoires dont nous pouvons être fiers, un patrimoine culturel et historique en partage. Un héritage parfois mis sous le tapis, dont les enseignements historiques n'ont pas été tirés et qui balafre encore le territoire et la mémoire des habitant·es. Par exemple, un territoire marqué par l'industrialisation, des conflits entre groupes, la fermeture d'une mine, un remembrement agricole, une perte massive de la population, une fusion administrative mal digérée…

En effet, nous pouvons ne pas être d'accord sur la suite, mais nous pouvons au moins **nous accorder sur le « jusque là », sur ce qui fonde nos attachements, nos liens, nos dissensus et reconnaître les identités et les histoires de chacun·e,** et qui favorisent un sentiment de fierté collective.

Mobiliser le passé, c'est donc prendre au sérieux « la notion de **patrimoine,** comprise à la fois comme *legacy*, ce qui a constitué une trace (du passé), comme **héritage**, à savoir ce qui est fragile et qu'il faut préserver (dans le présent), et comme *common*, autrement dit ce qui doit être géré et valorisé (pour le futur)».[10]

Se mettre en trajectoire, c'est faire appel à un sentiment d'appartenance commun, pour mieux marquer une continuité ou, au contraire, indiquer une rupture mais sans renier le passé.

Cela permet de mettre l'ensemble des acteurs du territoire sur une même ligne de départ, et de comprendre comment ils se situent.

[p.17 – p.19]

« Mettre en trajectoire, c'est faire appel à un commun sentiment d'appartenance, pour mieux marquer une continuité ou au contraire indiquer une rupture mais sans renier le passé ».

9 Hartmut Rosa, *Accélération, Une critique sociale du temps,* Éditions La Découverte, 2013.

10 Florentin D, Veys M, Beaussier T, Blache M, Schwartz C : *Transition systémique et nouvelles écologies territoriales. À la recherche du modèle loossois,* Rapport de recherche pour le compte du Forum pour l'avenir franco-allemand, Paris, 2021.

LA BOUSSOLE

LE CAP À VISER

Avoir une compréhension rétrospective de l'histoire de son territoire, prendre appui sur l'héritage du passé, construire une vision prospective partagée, se situer collectivement dans cette trame et conduire le changement sans renier ses attachements.

LES BALISES QUI NOUS GUIDENT

- **L'identité locale :** ce qui fonde l'identité de mon territoire, ce qui fait que nous nous y sentons « appartenir ».
- **L'histoire et l'héritage :** ne pas nier son passé, les traumatismes et les forces du territoire, s'appuyer sur ce qui « fait l'histoire » du territoire depuis différents regards, réactiver la mémoire collective.
- **Les enseignements :** tirer des enseignements sur le passé et ce dont on ne veut plus, regarder le passé droit dans les yeux (le bon, le mauvais, l'entre-deux).
- **Les attachements :** rendre visible les attachements à son territoire et en déconstruire les discours dominants.
- **Les liens :** s'accorder sur ce qui nous lie et constitue, ce qui fait « collectif », au-delà des terrains « minés ».
- **La projection vers l'avenir :** esquisser une vision de ce vers quoi nous allons en prenant soin de raconter le passé historique et culturel, se projeter dans l'avenir et se fixer des objectifs clairs. Quel scénario nous visons ? Comment y arrivons-nous ?

LES INITIATIVES

- **Les Gohelliades**, festival culturel et participatif à Loos-en-Gohelle depuis 1986 qui met en récits les attachements, met en scène l'héritage collectif, pour réactiver la fierté d'être loossois, de refonder l'identité locale en s'appuyant sur les imaginaires des habitant·es.
- **Le programme d'innovation territoriale RESPIR,** porté par les fondations Terres et Fils et RTE, en partenariat avec la Fabrique des transitions, qui vise à soutenir le développement des communes rurales en s'appuyant sur la valorisation de leurs patrimoines locaux. Comment penser le devenir d'un territoire en s'appuyant sur son histoire, ses savoir-faire et savoir-être, pour sortir d'une logique de développement uniquement marketing et touristique ?
- **Le projet « Mémoire de la Ville » à Strasbourg,** qui propose des balades à thème, comme « Strasbourg pendant la Seconde Guerre mondiale » ou « Les marchés d'antan ». Les aînés partagent leurs souvenirs personnels et historiques aux plus jeunes pour transmettre la mémoire des lieux et favoriser l'engagement intergénérationnel.
- **L'Écho du Pays rabastinois** (Tarn), une revue trimestrielle qui raconte depuis 1948 l'histoire de celles et ceux qui ont fait le village de Rabastens, dans le but de « veiller à la conservation du patrimoine historique et artistique de la région de Rabastens ».

Où en sommes-nous ?

Étape 2 : S'accorder sur ce qui nous lie, faire le bilan.

La mise en récits, c'est aussi s'accorder sur ce qui nous lie et fait collectif, au-delà des terrains « minés » : avant d'esquisser une vision de ce vers quoi nous allons, il est indispensable de prendre soin de raconter le passé historique et culturel. Ainsi, s'inscrire dans une trajectoire historique permet, en cas de désaccord sur la manière dont nous concevons le futur, que nous nous accordions au moins sur l'héritage et l'histoire qui nous lient, et de faire le bilan de nos actions. Qu'est-ce que nos politiques publiques ont produit ces trente dernières années ? Souhaitons-nous continuer sur cette même voie ? Qu'avons-nous à apprendre des choix passés ? En un mot : **regarder le passé droit dans les yeux.** Même dans les territoires où les conflits mémoriels sont encore présents, le fait de ne pas traiter les traumatismes et tensions historiques empêche de se projeter sereinement vers demain.

Sans s'appuyer sur le passé, il est sans doute impossible de se projeter demain sur une nouvelle voie. **Mettre en trajectoire, c'est aussi faire le bilan du modèle qui a sous-tendu le développement d'un territoire.** Nos choix ont-ils permis de répondre aux besoins, ont-ils été à l'écoute des voix dissidentes, oubliées, tues ? Si non, comment faire autrement ?

« S'accorder sur ce qui nous lie et fait collectif, au-delà des terrains minés. »

Il s'agit ainsi de faire un **diagnostic et de poser un regard lucide sur la situation du territoire à l'instant T,** en s'appuyant sur le passé et le « d'où venons-nous ». Il faut pouvoir discuter des attachements, des raisons passées et de leur validité actuelle, avant de se projeter. [p.19 TUTO – p.21 ✳]

Où allons-nous ?

Étape 3 : Mobiliser la prospective

Mobiliser le futur revient à adopter une dimension prospective : intégrer des données clés pour imaginer des scénarios du futur ; construire une vision, un cap, une étoile, un idéal et en rétro-action revenir au présent. « Pour tendre vers ça → il faudrait avoir ça → pour avoir ça → il faudrait avoir fait ci ». L'intention est bien de construire et débattre de ce cap idéal. La prospective ce n'est pas juste imaginer pour le plaisir d'imaginer, mais bien de faire de ce cap un objet de débat, sur lequel on s'accorde pour ensuite chercher à l'atteindre collectivement.

Il s'agit donc d'imaginer un (ou des) futur(s) possible(s) en croisant des faits/données et des aspirations politiques débattues, puis de construire progressivement les étapes, dans des futurs plus ou moins proches, et en tirant des fils stratégiques et politiques (ce qu'il faudrait faire, ne pas faire pour y parvenir…).

L'intérêt de la mise en trajectoire c'est aussi de se détendre sur le temps et les petits pas : nous comprenons qu'une histoire s'écrit au long cours. De petits actes à priori insignifiants aujourd'hui peuvent en fait devenir des points d'inflexions absolument stratégiques dans cette trajectoire globale.

Les quatre scénarios de l'ADEME pour la France de 2050 proposent, par exemple, de réfléchir aux choix stratégiques de demain : génération frugale, coopérations territoriales, technologies vertes ou pari réparateur ? Tous visent la neutralité carbone en 2050, mais chacun est nourri par un récit spécifique et nécessite des arbitrages sur les choix de société à opérer. L'ADEME[11] y assume une représentation du monde archétypale, avec des dimensions sociétales et politiques volontairement contrastées qui aident à mieux se positionner. [p.21 ✳]

11 Voir les différents scénarios sur le site de l'ADEME.

LE CONSEIL DE CAPITAINE NARRATIVE

Il y a toujours des histoires dominantes qui nous empêchent. Mais aussi des histoires alternatives !

- **Poser des questions** pour prendre de la distance avec les histoires qui dominent et pour faire advenir les alternatives (voir la Fabrique Narrative).
- **Interroger différentes catégories et niveaux de récits :** Histoires de société (hyper-consommation), histoires de territoire (le rural oublié), histoire d'organisation (les silos), histoire individuelle (je ne suis pas compétent).
- **Écouter ce qui ne va pas avec l'histoire dominante** et approfondissez. « On n'a jamais su faire cela, mais qu'a-t-on réussi à faire quand même ? »

LES INITIATIVES

- **Les résidences de la Traverse :** une méthode d'accompagnement des résiliences territoriales basée sur l'immersion, un diagnostic sensible et la réalisation de podcasts.
- **Les diagnostics sensibles de la Fabrique des transitions** qui permettent de comprendre les fiertés, les attachements au territoire, mais aussi d'identifier les blocages organisationnels et politiques qui freinent la transition.
- **Destination Katalyse :** une pièce de théâtre construite en itinérance sur un territoire, après un temps de collecte des témoignages des habitant·es et de leur vision du présent et du futur, incorporée par la compagnie Spectabilis à leur spectacle du Cabaret des métamorphoses.
- Emmanuel Bonnet, Diego Landivar et Alexandre Monnin, *Héritage et fermeture. Une écologie du démantèlement*, Éditions Divergences, 2021.

TUTO : COMMENT S'Y PRENDRE ?

On peut notamment s'appuyer sur :

- → Un diagnostic sensible
- → Un projet de sauvegarde de la mémoire
- → Des captations sonores ou vidéos
- → Un travail historique, avec des archivistes, des chercheurs
- → Des productions artistiques
- → Des frises historiques
- → Le kit « mise en récits » du Cerdd
- → Et, de manière générale, combiner tous ces éléments sur la durée et s'appuyer sur l'intelligence collective pour se projeter ou se remémorer

« Pour schématiser, dans le voyage vers le futur qu'est le récit désirable, l'imaginaire joue, dans la première voie, le rôle d'un prospectus : une représentation enviable de ce que l'on pourrait vivre, qui active le désir, même si la réalité vécue sera vraisemblablement différente. Dans la seconde, l'imaginaire joue plutôt le rôle d'une boussole : plusieurs représentations inspirées des aspirations du présent dessinent autant de points cardinaux, par définition inatteignables, vers lesquels on pourrait se diriger ».

– Nicolas Leprêtre [12]

12 Nicolas Leprête, *Que faire de nos nouveaux imaginaires ? Deux pistes pour l'appropriation de futurs désirables,* Millénaire 3 Grand Lyon, 2023.

Mettre en trajectoire permet *in fine* de garder le cap général et le sens de nos actions : c'est une boussole ! La dialectique entre « situation » et « destination » fait apparaître un autre enjeu : il y a la visée, le rêve, qui suscite l'enthousiasme (et permet d'embarquer à condition de communiquer fortement dessus) et d'un autre côté le réel (les contradictions, les limites), qui vous rattrape, et vous rappelle qu'il y a encore beaucoup de choses à régler et avec lesquelles il faut composer ! Le danger serait alors de faire fi du réel et de verser uniquement dans la communication marketing. **Afficher une grande ambition donne aussi une grande responsabilité. Il faut communiquer en tenant une posture éthique et sincère.**

LE CONSEIL DE CAPITAINE NARRATIVE

Attention, n'oubliez pas de rechercher les récits de celles et ceux que nous entendons moins mais dont les voix comptent tout autant pour mettre en trajectoire votre territoire ou votre projet. Vous pouvez également vous appuyer sur une approche plus sensible et artistique pour susciter le désir et embarquer plus largement (voir la 3ème dimension sur les récits alternatifs).

LE VOYAGE CONTRE LE TOURISME

Dans les territoires de montagne, le récit dominant et fédérateur du « tout ski » n'est que très récent (voir les plans neige des années 1970). Remettre en récits l'histoire du territoire permet de comprendre les attachements (légitimes) qui nous lient à l'ancien modèle : aujourd'hui, pouvons-nous nous permettre de garder des raisons de croire en ce modèle, même si nous y sommes encore attachés ? Que souhaitons-nous conserver ou dépasser ?

Cette mise en récits permet aussi de réactiver la mémoire d'autres manières d'habiter et de vivre sur le territoire. Et ce faisant, de mener la vie dure aux récits tels que « sans le ski, tout le territoire meurt ». Il s'agit de trouver dans l'histoire des situations où les modes de vie et pratiques étaient différents, afin de s'autoriser à imaginer d'autres façons de faire. Ainsi, l'idée que le développement des territoires passe nécessairement par le tourisme du ski est un récit dominant. De ce récit dominant peuvent apparaître des récits alternatifs. Par exemple, le tourisme « quatre saisons », ou bien une réflexion plus poussée sur le « voyage » : ne plus venir « consommer » la montagne mais entrer en relation réelle avec le territoire et les acteurs qui y vivent…

- Voir le projet **« Imagine »** (Pays des Écrins) sur le devenir des territoires de montagne à l'heure des aléas naturels et sanitaires.
- **Observatoire des politiques culturelles,** *Tourisme et culture : des récits aux contre-récits,* n°61, décembre 2023.
- Thierry Paquot, ***Le voyage contre le tourisme,*** Éditions Etérotopia, 2014.

- **Le PCAET du Grand Douaisis** (Virage Énergie) : s'appuyer sur l'histoire singulière du territoire – sa géographie, ses paysages, sa force et son identité – pour penser l'avenir du territoire.
- **Université de la Pluralité** (U+) pour imaginer une transformation systémique du monde actuel, se projeter dans des futurs alternatifs.
- **Futurs proches :** explorer les « nouvelles d'un futur désirable » à travers des ateliers d'imagination et de co-écriture.
- **La Rochelle Territoire Zéro Carbone,** « Imagine ta vie en 2040 - Dans une Agglomération Rochelaise sobre en carbone » depuis 2022 : des élèves des écoles, collèges et lycées ont été invités à imaginer à quoi ressemblera leur quotidien en 2040.
- **« Imaginons nos futurs »** (ADULM, 2021) : un scénario pensé à travers cinq typologies de lieux correspondant à la diversité d'espaces (centre commercial, bords de Deûle, hypercentre de Lille...) pour penser la Métropole Européenne de Lille en 2050.
- **« Eau FuturE »** (Métropole de Lyon, 2021) : une prospective-participative pour se projeter dans un quotidien où l'eau est plus rare, à partir d'une cartographie représentant six imaginaires des usages futurs.
- **« 4+1 Histoires pour y croire »** (Les Essaimeurs et le Cerdd, 2024) : le livret qui raconte la démarche d'accompagnement des projets alimentaires inspirants des Hauts-de-France.
- **« Récits de vies en 2050 :** 6 fictions pour incarner l'adaptation au changement climatique » (Agence d'urbanisme de Rennes, 2024).

TUTO :

EMBARQUEZ DANS LA MISE EN TRAJECTOIRE

01

D'où venons-nous et où en étions-nous ?

Pour situer votre projet dans l'Histoire, examinez comment vous en êtes arrivés là. Quels ont été les jalons historiques qui ont conduit à cette situation ? Quelles étaient les valeurs fondatrices et d'où avez-vous commencé ?

L'outil « mise en récits » vous aidera à naviguer à travers différentes échelles : individuelle, collective, organisationnelle ou territoriale. Définissez donc votre périmètre de réflexion et d'action :

- Le territoire et son bassin de vie ?
- Le projet auquel vous vous consacrez ?
- L'équipe qui y travaille et les membres qui la composent ont aussi une histoire à dire…

Comment choisir ?

Quand cela résonne et que ça fait sens pour vous et pour le groupe, c'est que ça touche une corde sensible et mérite d'être exploré.

Mais s'attacher au passé n'est qu'une partie du travail de définition d'une trajectoire. Il faut aussi regarder le(s) futur(s)…

Astuces

Bien définir votre périmètre de départ facilitera ce travail de « situation rétrospective » et vous aidera aussi à préciser à quelle histoire passée vous cherchez à vous raccrocher : la grande Histoire ou bien une histoire davantage « située » ?

Cela vous permet de vérifier que l'objet que vous souhaitez mettre en récits est suffisamment défini. Si ce n'est pas le cas, vous pourrez alors explorer plusieurs voies possibles et affiner votre périmètre.

02

Où allons-nous ?

Déterminer un cap

Définissez un cap, une orientation vers laquelle vous souhaitez vous diriger, un rêve qui vous met en mouvement, une étoile qui vous inspire… Et expliquez pourquoi.

Quels sont les objectifs ?

- Puisqu'il s'agit de sortir d'un modèle non durable auquel nous sommes profondément attachés, l'objectif doit être d'autant plus désirable. Qu'est-ce qui vous met vraiment en désir ?
- À quels besoins réels souhaitez vous répondre ? Quelles sont les solutions que vous souhaiteriez développer pour sortir de l'ancien modèle et faire advenir le nouveau ?

Comment les identifier ?

- Faites des aller-retours entre le passé invoqué et le futur. Quels éléments du passé mériteraient d'être conservés, transmis, amplifiés ? De quoi le futur sera-t-il le nom ? Qu'est-ce qui sera résolu ? Comment ces deux dimensions s'accordent-elles : en opposition, en continuité, en complémentarité ?
- Idéalement, construisez cette vision de façon collective et participative, bien que cela puisse aussi commencer par une proposition d'une personne ou d'un petit groupe, qui pourra ensuite la partager, que ce soit lors d'une prochaine réunion, sous forme de note, de schéma, de dessin, etc.

Quelles destinations choisir ?

Quitte à construire une véritable prospective, plusieurs destinations sont possibles. Vous pouvez choisir une destination privilégiée et créer un scénario rétroactif, partant du point d'arrivée jusqu'à aujourd'hui, pour y parvenir.

- Votre histoire désirée, comment s'y rendre ?
- Quelle courbe de changement dessine-t-elle ?

Attention

Mobiliser le passé au service du futur comporte le risque d'instrumentaliser l'Histoire. Vigilance donc à ne pas verser dans le révisionnisme historique ni à la manipulation des faits. Dans ce travail, qui mobilise des compétences d'historien·ne, de journaliste, d'archiviste, de prospectiviste, il y a une certaine éthique, une déontologie à respecter, quitte à travailler en équipe.

02

Astuces

→ **Appuyez-vous sur les imaginaires.**

N'hésitez pas à convoquer vos imaginaires, à faire appel à des artistes, auteurs ou scénaristes de fiction, et à mobiliser vos / leurs capacités d'anticipation.

→ **Lâchez-vous.**

Surtout si vous cherchez à sortir d'un modèle insoutenable, il est important de se projeter avec passion et créativité.

→ **Explorez d'autres grilles de lectures (sociologiques, culturelles…).**

L'imaginaire, c'est aussi la façon dont nous nous représentons le réel. Nous pouvons voir le verre à moitié plein ou à moitié vide. Parfois, il est nécessaire de déconstruire et reconstruire cette perception en impliquant d'autres parties prenantes et en explorant divers canaux cognitifs. (voir la 3ème dimension sur l'implication de récits alternatifs ou la 5ème sur la révélation de la valeur créée en sortant des cadres de pensée préétablis).

→ **Faites dialoguer passé(s) et futur(s).**

Chercher dans le travail rétrospectif des faits qui légitiment, crédibilisent cette visée prospective et, dans le travail prospectif, une visée qui répond aux besoins du présent, hérités du passé. Voilà l'enjeu dialectique de cette première dimension, qui n'est jamais fixée une fois pour toute, toujours en évolution.

03

Restituer et partager

Formaliser le cheminement

Comment savoir que la trajectoire est stabilisée ? Quand elle vous satisfait, tout simplement ! Quand elle donne un sens suffisamment fort au projet pour continuer, vous êtes prêts pour l'étape suivante : formalisez et partagez cette trajectoire, par exemple sous forme de frise chronologique ou de théorie du changement. Créez un document qui illustre la façon dont vous appréhendez l'histoire à écrire, comment elle s'articule avec le passé partagé, ce qui lui confère un pouvoir performatif. Ce cadre narratif pilotera votre trajectoire et en situation, vous aidera pour faire des choix, arbitrer les orientations à prendre. N'oubliez pas que la dimension performative doit être relativisée et que les écarts avec la réalité seront scrutés !

↗ Extrait du SCoT du Grand Douaisis Horizon 2040 (2020).

DIMENSION 02.

COMMUNIQUER SINCÈREMENT

Communiquer avec enthousiasme, lucidité et sincérité : un travail de « signification »

La communication enthousiaste, sincère et lucide ne se réduit pas au *storytelling*. Étymologiquement, communiquer, c'est « mettre ou avoir en commun ». Cela illustre la polysémie du terme (qui peut signifier tour à tour « avoir part », « partager », « participer de quelque chose », « être en rapport mutuel, en communion avec quelqu'un », « transmettre », « propager », « faire partager », etc[13]).

- Qu'est-ce que nous choisissons de partager, de transmettre comme images et idées ?
- Quel message ou modèle véhicule-t-on ?
- Qui s'occupe de créer ce récit ?
- D'autres voies participent-elles de cette communication ou est-elle verrouillée par quelques un·es, n'offrant qu'une représentation unique ?
- Comment, surtout, éviter les pièges de la propagande et ne pas s'enfermer dans ses propres récits ?

Communiquer avec enthousiasme

Le réel peut être suffisamment morose pour s'autoriser à mettre du souffle, de l'énergie dans les histoires que nous racontons et l'ambition que nous portons. Changer le monde ? Oui ! Nous nous y employons et la preuve, nous y parvenons. Ce n'est pas qu'une question de carbone ou de réduction des gaz à effet de serre. Nous transformons les pratiques agricoles, les imaginaires, les manières de coopérer ensemble, nous inventons de nouvelles coopératives et postures…

Puisque la communication est l'art de mettre en commun et de rassembler, alors elle doit être inspirante ! Pour ça, appuyez-vous sur le voyage du héros (Joseph Cambell[14]), le romanesque ou, plus largement, les ficelles de l'industrie créative et culturelle. Et si votre territoire, votre organisation était un héros et vivait une épopée extraordinaire, quelle serait son histoire ? Comment embarqueriez-vous ? Quelles seraient les différentes étapes, péripéties et alliances tissées tout au long de l'aventure ? [p.28 TUTO]

13 Bornandcécile Leguy, Sandra, et Cécile Leguy. « Chapitre 2 - Différentes manières d'appréhender la communication », *Anthropologie des pratiques langagières*, sous la direction de Bornand Sandra, Leguy Cécile, Armand Colin, 2013.

14 Joseph Cambell, *Le héros aux mille et un visages*, Éditions J'ai Lu, 2013.

Nous nous mettons en mouvement (en motion) parce que nous sommes en désir et que quelque chose nous émeut (émotion), et ce d'autant plus facilement que l'émotion est positive, que nous nous sentons reconnus, récompensés. Les publicitaires l'ont compris depuis longtemps. Dans un contexte où l'émancipation des femmes devenait un enjeu sociétal important, c'est sur le sentiment de liberté que les cigarettiers américains ont communiqué pour toucher le public féminin et ainsi créer de nouvelles parts de marché. Pour les voitures, *idem* !

Bien que la mise en récit ne se réduise pas au *storytelling* et à la communication, il faut assumer qu'il est aussi nécessaire de faire du bruit et de jouer du « tam-tam », comme dirait Emmanuel Bertin[15]. En communicant fortement les succès et initiatives de votre territoire, vous contribuez aussi à aider et légitimer toutes celles et ceux qui œuvrent ailleurs : « regardez Mouans Sartoux, le 100% bio existe à la cantine ! », « regardez, à Loos-en-Gohelle, ils l'ont fait, pourquoi pas nous ? ». [p.29]

15 *Repères sur la mise en récit(s) de vos projets de transitions*, Cerdd, 2021.

LA BOUSSOLE

LE CAP À VISER

Communiquer avec enthousiasme, en faisant du bruit. Mais le faire honnêtement, avec transparence, en se basant sur le réel, en citant ses sources, en donnant la parole à celles et ceux qui s'engagent. Stimuler la multitude des récits et chercher les effets systémiques.

LES BALISES QUI NOUS GUIDENT

- **Du *storytelling* mais pas que :** assumer une part de communication publicitaire, mais la mise en récits ne se réduit pas qu'à du marketing !
- **Rendre visible les actions de la collectivité :** revenir sur ce qui a déjà été fait auparavant (mais qui est peut-être moins connu).
- **…mais ne pas apposer un discours dominant depuis l'institution :** parler aussi de ce qui est fait sur le territoire en dehors de la collectivité ou d'un seul prisme de lecture.
- **Laisser la place à d'autres pour écrire ces récits et valoriser celles et ceux qui s'engagent.**
- Définir des **« objets totem »** qui incarnent le projet du territoire en matière de transition et permettent de donner à voir la valeur de cette autre voie.
- **Communiquer honnêtement :** il y a un droit à l'erreur ! Cela participe du processus de responsabilisation collective : il s'agit d'expliquer les raisons de l'échec.
- **S'appuyer sur des chargé·es de mise en récits et des journalistes**
- Livrer une **bataille communicationnelle** et politique… pour faire du bruit sur ce qui compte !

TUTO : HÉROÏSER LE TERRITOIRE

Voici les étapes d'une belle histoire selon Joseph Cambell, qui peut vous inspirer pour raconter celle de la transformation de votre territoire. Mais attention !
Si des personnages sont nécessaires pour donner vie à l'aventure, il ne faut pas les transformer en héros. Ce sont bien les actions et la dynamique collective qui sont à valoriser, non uniquement les personnes !

→ **Le monde ordinaire :** le quotidien du territoire ou de l'organisation.

À Transition-sur-Mer, tout allait bien avant la sécheresse !

→ **L'appel de l'aventure :** un événement survient, comme un aménagement contre lequel on s'oppose, un projet de territoire à porter…

À Transition-sur-Mer, c'est le moment de la fermeture de la mine : il faut larguer les amarres, aller ailleurs même si la destination n'est pas écrite !

→ **Puis le refus de l'appel :** ce sont les oppositions, les divergences, les résistances.

À Transition-sur-Mer, certains disent qu'il faut rouvrir les mines.

→ **La rencontre avec le mentor :** une rencontre avec une personne, une idée, une dynamique qui change la donne !

À Transition-sur-Mer, l'intervention de la Maire d'une ville pilote montre qu'une autre voie est possible.

→ **Puis le passage du seuil :** c'est le temps du faire. On crée une association, on acte le début du projet, on rassemble des gens.

À Transition-sur-Mer, c'était un festival, puis la création de nombreuses associations culturelles et sociales.

→ **Les tests, les alliés et ennemis :** le temps des alliances et des résistances…

→ **La récompense.**

À Transition-sur-Mer, la ville devient pilote au niveau national et commence à inspirer de très nombreux autres territoires.

→ **Le retour :** le quotidien des gens et la ville sont profondément transformés, la transition accélérée !

Le voyage du héros

inspiré de Joseph Cambell

LE CONSEIL DE CAPITAINE NARRATIVE

La mise en récits territoriale ne se réduit pas à la somme de récits individuels ! Si les récits de soi explosent depuis quelques années, il s'agit avec la mise en récits de tramer et porter un récit collectif, depuis le territoire, avec les autres habitant·es et acteur·ices. Le «Qu'est-ce que je veux transformer ?» devient «qu'est-ce que nous sommes et voulons ?».

La communication congruente, oui ! La propagande, non merci !

La mise en récits pourrait s'apparenter à un « outil magique » marketing pour communiquer sur les bonnes actions de la collectivité en vue de diffuser un récit « vendeur » et descendant aux habitant·es et, surtout, aux futur·es électeur·ices. Une « bonne histoire », avec des personnages emblématiques et des mots percutants, et « hop », l'émotion est suscitée, l'adhésion au projet créée ! Bien sûr, nous faisons toutes et tous du *storytelling* pour façonner une image d'un projet, d'une politique, d'un territoire : c'est une partie essentielle de l'art de la communication, qu'il faut savoir assumer.

Un *storytelling,* quel qu'il soit, comporte néanmoins un risque de propagande : s'imposer comme un récit dominant, officiel, au risque d'être hors sol et refuser d'être contredit par la réalité. C'est l'exemple des appellations « depuis 1928 » que nous retrouvons sur les boîtes de gâteaux alors que l'entreprise familiale a depuis longtemps été rachetée par des fonds spéculatifs, ou de la campagne de communication pour vanter l'attractivité d'une ville tandis que des besoins essentiels ne sont pas fournis à celles et ceux qui y habitent.

La communication sincère c'est aussi la capacité à dire sans trahir. Sublimer les faits, certes, mais ne surtout pas masquer la réalité ! Si vous communiquez fortement sur les boîtes à livres récemment installées, mais que vous avez abandonné toutes les autres politiques culturelles, la communication trahit la réalité ! L'absence de congruence entre la communication et ce que vivent les personnes produit des contradictions et un sentiment d'instrumentalisation du vécu.

- Soit vous réussissez tout à 100%, ne faites jamais d'erreur, parvenez systématiquement à vos fins : dans ces cas-là, donnez-nous votre contact !
- Dans le cas contraire, dites-le aussi avec honnêteté et racontez pourquoi cela n'a pas marché. Raconter les échecs et les difficultés, ce n'est pas une fin en soi : c'est un moyen de tirer des enseignements. La « récompense », en adoptant cette posture, ce sont ces apprentissages précieux et des réussites qui brilleront de plus belle !
- Oser partager les difficultés et les échecs, c'est surtout s'ouvrir à l'autre et créer de la confiance avec celle ou celui avec qui nous souhaitons cheminer. Cela vous placera aussi dans une relation d'humilité et d'égalité. Les acteurs peuvent comprendre si vous expliquez, à condition d'avoir sincèrement essayé et de savoir dire pourquoi ça n'a pas marché (voir les 4ème et 5ème dimensions sur la coopération et l'évaluation).

Donner à voir et reconnaître celles et ceux qui s'engagent

La communication sincère, c'est aussi rendre visible les actions du territoire en dehors de ce qui est déjà porté par la collectivité ou l'entreprise. Une manière de reconnaître celles et ceux qui œuvrent. À Malaunay, le « M », journal municipal, choisit chaque trimestre de mettre à l'honneur en première page de couverture les habitant·es qui se sont engagés pour la commune. Cela permet de créer de la fierté et de la reconnaissance ! [p.33 ❋]

RACONTER LE RÉEL AVEC CRÉATIVITÉ ET NON L'INVERSE

«**Il faut faire de la communication congruente avec le réel !** C'est une histoire de contractualisation par le récit : je ne vais pas vous mentir, ou enjoliver, mais je vais vous dire ce qu'on va faire dans le réel ! Souvent, quand on pense au récit, on a tendance à croire que c'est du mensonge, de la manipulation. Alors que la mise en récits, c'est raconter le réel, **c'est de la « communication de réalité » qui s'appuie sur la créativité, et non l'inverse** (partir d'un récit fictif et essayer de le faire coller à la réalité). La notion de réalité est très importante. Et puis des fois, ce n'est pas beau, et ce n'est pas grave ! Quand on part en vacances et qu'on veut gravir le Mont Blanc, on sait que ça va être dur, mais on y va quand-même, parce qu'on y va ensemble, qu'on va partager des moments : donc nous pouvons assumer de dire les difficultés, ça ne décourage pas. C'est même ça l'aventure. On n'est pas obligés d'enrober le réel à la manière « bisounours », on peut être lucide et donner envie ! ».

– Alice Briant, *directrice animation et communication à la Ville de Malaunay*

LE LIVRABLE NARRATIF N'EST PAS QU'UN SUPPORT DE COMMUNICATION

« Ce qui va distinguer un livrable narratif d'un support de communication, c'est que le livrable narratif va être presque produit directement par l'expression des acteurs qu'on va chercher à impliquer. **C'est une logique de sincérité qui n'est pas évidente à mettre en œuvre, une garantie de transparence, une prise de distance de nous, institution, par rapport à ce que peuvent dire des gens.** Il y a un besoin de garantir cette communication sincère. J'ai pu mettre en place plusieurs partenariats, notamment avec Territoires Audacieux pour faire du journalisme embarqué, ce qui crée une relation de confiance avec un tiers qui garde sa liberté journalistique. Un autre enjeu, c'est que pour beaucoup, la mise en récits, c'est à la fois très enthousiasmant et très effrayant. **Une façon de commencer est d'identifier ce qu'il y a déjà comme éléments de mise en récits dans les actions déjà portées** par des collègues ou des structures. En un mot, partir de l'existant et le renforcer ! ».

– Côme de la Gorce, *chargé de récits au Pôle Métropolitain de l'Artois.*

LE CONSEIL DE CAPITAINE NARRATIVE

Un spectacle qui met en récit l'histoire du territoire peut offrir un véritable espace cathartique, d'apaisement (voir la 1ere dimension sur la mise en trajectoire et les Gohelliades) mais aussi instrumentaliser l'Histoire à des fins politiques et de bataille culturelle. Par exemple, le spectacle proposé au Puy-du-Fou assume une vision de la Révolution que plusieurs historiens qualifient de « falsification* ».

À ne pas reproduire chez soi donc !

* Voir à ce propos l'ouvrage *Le Puy du Faux. Enquête sur un parc qui déforme l'histoire,* Florian Besson, Pauline Ducret, Guillaume Lancereau et Mathilde Larrère, Les Arènes, 2022.

Penser la communication comme levier de coopération

S'appuyer sur les médias locaux pour mettre en récits le territoire peut aussi permettre de renforcer la coopération entre les différent·es acteur·ices du territoire et de communiquer de manière sincère sur ce qui, à bas bruit, fait vivre la transition. C'est l'exemple de « Grand Bergeracois Audacieux ». Le PTCE du Grand Bergeracois rassemble une cinquantaine de collectivités et d'acteur·ices (de l'ESS, du secteur viticole et d'industriels) dans un territoire rural et agricole. Constituée comme une Fabrique locale, la Fabcoop' (avec l'appui du RAMEAU et de la Fabrique des transitions) a fait appel à Territoires Audacieux pour penser comment un média local, via la mise en récits et le journalisme de solution embarqué, pouvait soutenir la coopération des acteur·ices d'un territoire en transition. Il ne s'agit pas d'un journalisme des « bonnes nouvelles », mais plutôt d'un journalisme « constructif, centré sur les solutions et les réponses, sans pour autant les approuver » rappelle Baptiste Gapenne, fondateur de Territoires Audacieux. Tous les mois, plusieurs contenus sont publiés.

- **La rubrique « Moi, bergeracois »** présente chaque semaine un portrait d'un·e acteur·ice du territoire qui porte une démarche impactante, de manière à interroger l'identité bergeracoise et la notion d'appartenance.

- **La rubrique « Notre territoire engagé »** présente diverses initiatives : des associations d'insertion qui favorisent la mixité sociale, des projets communs à la mairie et au département pour développer le *slow tourisme*, l'histoire d'une industrie locale, etc.

- **La coop'action du mois,** un podcast mensuel qui permet de revenir sur des projets menés par des acteur·ices du territoire : par exemple un tiers lieux des transitions, en mettant l'accent sur la question de la coopération autour de ce projet, afin de montrer qu'elles sont déjà sur le territoire et que d'autres peuvent exister.

- **La rubrique « Bergerac Demain »**, enfin, consiste en une sélection d'articles issus des contenus de Territoires Audacieux, sur des initiatives venues de toute la France, pour inspirer et susciter des interrogations sur les besoins du territoire.

Autour des contenus du média, un espace réflexif a été ouvert pour accueillir les acteur·ices du territoire qui souhaitent réfléchir à l'impact de cette démarche de mise en récits : une façon aussi de les pousser à se saisir des contenus et à réfléchir en commun autour d'un objet dédié au territoire. Un travail qui permet de publiciser des initiatives de transition peu visibles et qui constitue un exercice de « communication sincère » : l'éthique du journalisme de solution suppose une indépendance de l'acteur·ice tiers·ce qui prête son regard, vis-à-vis de la structure dans laquelle il ou elle est embarqué·e.

Ces petits récits vont venir nourrir le grand récit que vous racontez, dans une logique transmédias mais aussi, peut-être davantage, à travers l'industrie créative et médiatique qui passe sur les ondes ou dans les câbles audiovisuels, qui peut s'en inspirer, la relayer et nourrir le méta récit des transitions. [p.33]

La communication est bien un champ de bataille (culturelle et politique)

La communication se joue aussi dans l'espace public. Depuis quelques années, toute une une réflexion sur la communication, les représentations et la publicité se fait jour par les acteur·ices public·ques. La campagne publicitaire des « Dévendeurs » portée par l'ADEME en est l'incarnation récente. Localement, certaines communes ou grandes villes comme Grenoble, Lyon, Paris ou Nantes limitent la publicité urbaine ou suppriment même la publicité commerciale.

LES INITIATIVES

- **Mes voisins sont formidables :** une cartographie des initiatives de sobriété à Lorient Agglomération, co-construite en demandant aux participant·es de « dénoncer » les projets menés par leurs voisins qu'ils trouvaient super (plus de 1000 réponses collectées !).

- **La cartographie des réseaux de tiers-lieux** de la Creuse, réalisée par TELA, avec une signalétique pour repérer des typologies de lieux selon les intérêts des lecteur·ices.

- **Le Budget écologique et citoyen** initié par le département du Puy-de-Dôme et leur cartographie des initiatives financées.

- **Le Label EURALENS** qui soutient et reconnait les projets incarnant la transition écologique et sociale du territoire du Pôle Métropolitain de l'Artois.

LES INITIATIVES

- Pour en savoir plus, lire la fiche initiative « Le Grand Bergeracois Audacieux : un journalisme de solution au service des coopérations locales » sur le site de la Fabrique des transitions.

- Voir également le travail réalisé par Tikographie, média engagé pour un territoire vivable dans le Puy-de-Dôme.

« Par les images et les slogans, nous pouvons redéfinir les termes de “confort”, de “plaisir”, de “réussite sociale” et de “bonheur”. Et surtout, donner corps aux valeurs du changement systémique. »

– Yasmina Auburtin[16]

Et si la publicité, portée par des collectivités et des associations en partenariat public-privé, mettait à l’honneur d’autres formes de production (locale) et leurs effets ? Et si elle incarnait ce que la coopération crée comme valeur ? Bref, et si nous « donnions corps » au changement de modèle appelé de nos vœux ?

Penser la dimension artistique et populaire de nos histoires de transition est donc un enjeu stratégique ! Offices de tourisme, agences de développement territorial, entreprises créatives, nous avons besoin de mieux mettre en avant les fresques narratives des transitions !

[p.35 ❋ – p.36 TUTO]

Nous cherchons à faire émerger des histoires alternatives pour qu’elles concurrencent les histoires dominantes. Mais pas n’importe comment ! Aller chercher les récits alternatifs à votre propre histoire, leur offrir droit de cité, c’est essentiel pour ne pas chavirer dans la propagande et continuer à réduire l’écart entre votre ambition, votre rêve et la réalité. En réduisant l’écart, en reconnaissant les récits contradictoires, vous créez en plus des passerelles pour embarquer. C’est une des leçons clés de l’approche narrative et des dispositifs d’implication citoyenne, sauce Fabrique des transitions. Nous n’embarquons pas avec un grand récit dominant qui viendrait d’en haut. Nous suscitons un intérêt et de l’enthousiasme mais aussi des réactions : c’est dans la façon d’accueillir et d’enrichir votre démarche à partir de ces réactions, y compris critiques, que vous embarquez !

16 « Quelle place pour la publicité dans la transition écologique et solidaire ? », Entretien avec Yasmina Auburtin, consultante nouveaux récits pour Imagine 2050

LA COMMUNICATION CLIMATIQUE POUR EMBARQUER LES PLUS SCEPTIQUES

L’association Conséquences a mené une première campagne sur Facebook, auprès des plus de 55 ans peu engagés en faveur du climat et résidents en région Provence-Alpes-Côte d’Azur, pour engager la conversation autour des impacts du réchauffement climatique sur la production de lavande, grâce à des discours émotionnels, des histoires et des personnages ancrés dans le territoire, ainsi que le recours à des valeurs narratives clés (tradition, travail, passion, etc.).

- **La Charte pour un journalisme à la hauteur de l’urgence écologique (2022) :** elle engage à ne pas tomber dans le piège des discours dominants, à « s’interroger sur le lexique et les images utilisées », « assurer la transparence », « révéler les stratégies produites pour semer le doute dans l’esprit du public » et « cultiver la coopération ».

- **La campagne « Agir » de Rennes métropole (2023) :** à contre-pied de l’*« agribashing »*, la Métropole de Rennes a souhaité promouvoir les métiers agricoles. Les portraits de maraîchère, paysan boulanger, arboriculteur, éleveur de vaches laitières ou de volailles ont été diffusés à la gare, sur les panneaux d’affichage ou encore dans les équipements sportifs. Un des objectifs est bien de susciter des vocations, mais aussi de rappeler que 55 % du territoire est de la surface agricole. « Nous sommes une métropole agricole ! ».

- **Le Guide de la communication responsable de l’ADEME (2022) :** ce guide aborde les nouveaux récits, le combat contre les stéréotypes de modes de vie et les *fake news*, et donne des clés pour penser la communication au service de la résilience des territoires et de la transformation des entreprises.

- **Les nommés du Prix de la presse et de l’information territoriales 2023 (Cap Comm’) :** nous retrouvons notamment le journal de la Métropole de Lyon, MeT’. Le magazine se structure autour de quatre rubriques : « Je participe », « Voté au conseil », et surtout, **« le sujet qui fâche » - qui traite en transparence d’un sujet épineux remonté des réseaux sociaux** et de met.grandlyon.com - et « Près de chez vous ». Le magazine travaille aussi le traitement visuel et esthétique de la couverture, jouant sur les débats autour des vélos et SUV.

TUTO :

TRUCS ET ASTUCES POUR UNE COM' SINCÈRE

01

Comment communiquer de manière congruente ?

- À l'occasion de vos Assemblées générales, des vœux à vos salariés, à vos usagers, racontez ce qui a marché et ce qui n'a pas fonctionné par rapport aux annonces faites plus tôt ou aux ambitions affichées… Voir à ce propos le « Guide de la communication responsable » de l'ADEME.
- Pour communiquer sans trahir, **vous pouvez monter des partenariats avec la presse indépendante de solution**, en soutenant les journalistes financièrement pour qu'ils puissent prioriser le suivi de vos dossiers et en comprendre la complexité, tout en respectant scrupuleusement leur indépendance, à partir d'un pacte de confiance. La Fabrique des transitions travaille depuis plusieurs années avec Territoires Audacieux en ce sens !
- **Intégrez une fonction « journalistique »** dans vos propres rédactions ou services de communication. Vous maîtriserez moins le rendu mais cela vous obligera à avoir une certaine exigence dans la façon de raconter vos projets !

02

Quels formats et canaux utiliser ?

- **Des photos de « lieux totems »** qui incarnent ce que vous racontez. Par exemple, les terrils à Loos-en-Gohelle, ou la tour Incity à Lyon qui se pare de couleurs indiquant la qualité de l'air : ces signaux ont une force d'évocation symbolique plus grande encore que ce qu'ils montrent de prime abord.
- **Des livres** qui racontent le cheminement et l'histoire de la ville.
- **Les magazines et revues municipales.**
- **Des podcasts** comme ceux de la Traverse.
- **Des films ou des pièces de théâtre** populaire, des expositions…

Tous les formats sont bons et vos histoires vont pouvoir s'ajuster à vos cibles et aux messages à leur adresser. Cependant, voici quelques règles à tenir pour bien communiquer, selon l'étude de **Parlons Climat, « Mieux parlerd'écologie : ce que nous dit la science » (2023) :**

- Prendre en compte les valeurs de son audience.
- Les faits scientifiques sont importants mais ne suffisent pas à convaincre.
- Toutes les histoires ne se valent pas : parler de « guerre contre le changement climatique » versus parler de « recherche de solutions » ne mobilise pas les mêmes représentations.
- Incarner son message, avec la bonne personne, en fonction du message et des cibles : montrer les effets d'une action sur des infirmier·ères, des agriculteur·ices, des professeur·es, des enfants…
- Utiliser des mots qui ne sont pas jargonneux.
- Avoir un discours alarmiste ou trop rassurant ne suffit pas et contredit la perception réelle.
- Les images comptent : utiliser des images qui montrent les causes, les effets mais aussi les solutions depuis vos territoires.

DIMENSION 03.

FAIRE ÉMERGER LES RÉCITS ALTERNATIFS

Un travail « d'écoute, d'implication et d'instruction des contradictions »

Pour impliquer, soit on y va, soit on n'y va pas ! Il n'y a pas de demi-mesure, sauf à prendre le risque d'entamer la confiance et de saper les conditions d'engagement qui se gagnent chèrement et se développent lentement. Ici, nous ne parlons pas uniquement de l'implication au sens de concertation ou d'espaces de participation ponctuelle. Nous parlons plutôt de **l'implication comme une posture continue dans une démarche : un réflexe d'alliance, d'écoute et de prise en compte de regards divergents ou opposés.** Et si implication il y a, elle doit à chaque fois avoir comme corollaire la responsabilisation (des différentes parties[17]) !

Souvent, dans la pratique, **l'implication c'est d'abord du « vidage de sac », qu'il faut savoir accueillir.** Vous cherchez à écrire une grande histoire du territoire ou de l'entreprise responsable ? Et les habitant·es ou collaborateur·ices qui répondent à votre appel vous déversent toutes les histoires pour lesquelles ils et elles ne sont pas contents ? C'est normal, et c'est la première étape d'un processus : savoir écouter et accueillir.

Après le « vidage de sac » vient le temps de recueillir leurs histoires sensibles d'attachement : avant de rentrer frontalement dans le sujet qui est le vôtre, écoutez-les vous dire à quoi ils et elles tiennent et pourquoi, cela crée un premier espace d'expression favorable à leur implication. Cela permet aussi de revenir sur des incompréhensions ou d'apporter des explications, des justifications dont la raison n'était pas perceptible par les voix qui s'adressent à vous de manière critique.

De plus, celles et ceux que vous réunissez ne représentent pas toutes les parties prenantes : comment aller chercher celles et ceux que vous n'entendez-pas ? [p.41 TUTO]

Mobiliser celles et ceux peu écouté·es

Dans la mise en récits, **nous devons activement aller à la recherche de ces récits et paroles d'inaudibles.** Manon Loisel et Nicolas Rio[18] l'expliquent bien : même avec les plus beaux dispositifs participatifs qui soient, certains publics ne viendront jamais participer dans un espace « piloté » par l'institution. C'est globalement toujours les mêmes que nous retrouvons dans les dispositifs participatifs. Pour y remédier, nous pouvons par exemple nous inspirer de l'approche du « croisement des savoirs et des pratiques » d'ATD Quart Monde : organiser des temps de paroles entre pairs et d'ateliers mixtes pour produire de la connaissance et des solutions par la confrontation des expériences vécues. L'intention est de partir de l'expérience vécue des plus « inaudibles » et non du point de vue unique de l'institution, pour mettre en récits. [p.39]

17 Voir le « Référentiel d'implication citoyenne » de Loos-en-Gohelle, 2020.

18 Manon Loisel et Nicolas Rio, *Pour en finir avec la démocratie participative,* Éditions Textuel, 2023.

LA BOUSSOLE

LE CAP À VISER

Impliquer réellement, même celles et ceux que nous entendons moins, accueillir la diversité des récits, même contradictoires. L'intention est bien de ne plus mettre les conflits sous le tapis, au risque de verser… dans la violence ! Il nous faut assumer des formes de régulation et d'arbitrage qui ne vont pas résoudre les conflits, mais qui donnent tous les moyens d'en comprendre les raisons et d'assumer, s'il y a lieu, la part négative que cette mise au travail génère. Arbitrage oui, mais en connaissance de cause !

LES BALISES QUI NOUS GUIDENT

- **Mobiliser celles et ceux peu écouté·es**
- Reconnaître celles et ceux qui portent une histoire alternative.
- **Identifier les sujets de débat,** de controverses dans le territoire.
- **Accueillir et donner place à la contradiction.**
- **Rechercher les histoires alternatives** à l'histoire que vous portez.
- **Voir dans l'instruction des contradictions une opportunité d'innovation.**

PRENDRE LE LARGE

RURALITÉS, QUARTIERS POPULAIRES ET MISE EN RÉCITS

- Valérie Jousseaume et autres, *Villes et campagnes aimables : kiffez vos territoires !*, Éditions CFDU, 2018.
- Benoît Coquard, *Ceux qui restent. Faire sa vie dans les campagnes en déclin,* Paris, La Découverte, 2019.
- Fatima Ouassak, *Pour une écologie pirate : Et nous serons libres,* Éditions La Découverte, 2023.
- Makan Fofana, *La banlieue du TURFU - Du chaos naît la création*, Éditions Tana, 2019.
- *La mise en récits : Un outil pour la transition écologique dans les quartiers prioritaires,* par la coopérative ARTEFACTS, 2023.
- *Réussir la participation de toutes et tous - Petit guide pratique pour agir,* ATD Quart-Monde, 2021.
- Consulter également le référentiel «L'implication des citoyens. Retour d'expérience de la commune de Loos-en-Gohelle», 2020.

LE CONSEIL DE CAPITAINE NARRATIVE

- Capitaine, comment raconter une histoire qui embarque tout le monde ?
- Commencez par écouter les histoires qu'on vous raconte et laissez-vous embarquer !

Écrire l'histoire sensible de son territoire

Il y a des discours dominants sur le territoire, produits par certain·es acteur·ices dit·es « légitimes », et ceux, plus interstitiels, qui se dessinent à bas bruit et qui ouvrent d'autres voies. En tirant le fil d'autres récits, d'autres brèches s'ouvrent sur le devenir du territoire. Certain·es vont s'appuyer sur une lecture paysagère du lieu (Collectif PAP), sur les non-humains (Parlement de Loire, le Lichen), d'autres encore depuis des voix habitantes alternatives que nous ne retrouvons pas dans les réunions de concertations : celles des enfants[19], des personnes en situations de précarité, privées d'emploi etc. D'autres vont faire des pas de côté par rapport au réel et tirer le fil de certaines fictions qui ouvrent d'autres devenirs (comme l'éco-fiction sur l'Estuaire de la Gironde).

D'autres encore pratiquent la mise en récits via la marche par exemple, comme le Bureau des Guides à Marseille, avec lequel des « randonneurs, artistes, journalistes à leur façon racontent leur expérience pédestre de la métropole ». [p.43]

Enfin, certain·es choisissent de rentrer dans la mise en récits par une approche plus artistique, qui permet de faire vibrer une corde sensible. La mise en récits est une affaire de mise en désir, et le secteur culturel peut jouer un rôle crucial en créant des expériences esthétiques qui attirent l'attention sur les transformations sociétales à l'œuvre. **Comment les acteur·ices culturel·elles deviennent-ils et elles des allié·es de la transition sociétale ? Quelles politiques culturelles de l'énergie, de l'alimentation, de la démocratie ?**

Par exemple, le projet « Archipel, histoire(s) de s'adapter », porté par le Cerdd dans le Pays d'Opale en 2023 et dans le Beauvaisis

en 2024, qui vise à collecter et à confronter les récits de diverses manières sur le sujet de l'adaptation au changement climatique afin de déployer des actions concrètes et de redonner du pouvoir d'agir.

Quatre méthodes sont utilisées :

- Artistique, à travers la création d'une résidence d'artistes de plusieurs mois réunissant un photographe et deux podcasteurs, pour réaliser des portraits et collecter des sons et des histoires dans le but de susciter un « choc émotionnel » pour faciliter la mise en mouvement.
- Pédagogique, à travers la formation des équipes techniques et des élu·es des collectivités à l'adaptation au changement climatique et l'organisation de débats.
- Réflexivité : organisation de séances de retour sur les enjeux de travail des équipes autour du projet (les récits des collègues).
- La communication sincère, pour soutenir l'émergence des nouveaux récits à travers la création de supports attrayants ou l'organisation de conférences de presse.

La démarche s'est déployée dans le Pays d'Opale en 2023 et dans le Beauvaisis en 2024. [p.43]

19 Voir le site web ici-ou-la.fr.

TUTO : ÉDUC POP' POUR TOUS·TES !

La posture d'implication : une posture d'éducation populaire !

Cartographiez les acteurs qui auraient un intérêt à participer, ont peut-être un avis contradictoire avec votre projet, sont impactés par lui (voir la 5ème dimension sur l'évaluation de la valeur créée) mais qui, pour des raisons matérielles ou symboliques, ne participent pas. Appuyez-vous par exemple sur le schéma des « 4 Fantastiques » ci-après, ou appuyez-vous sur les ressources de Colab Studio* pour mobiliser votre écosystème.
Une approche systémique (voir le chapitre « Agir de façon systémique » dans *Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique*) permet de repérer des représentants de communautés d'acteur·ices, des intercesseur·ices capables de parler au nom d'un groupe plus ou moins formel. Par exemple, la Communauté de communes du Clunisois s'appuie sur des sphères d'enjeux artistiques, agricoles, alimentaires, sportifs ou patrimoniaux, qui permettent de trouver les organisations à même de représenter la diversité de points de vue et de sphères d'intérets pour coconstruire le PCAET.

Créez de l'intéressement à la participation ! Allez à leur rencontre et expliquez-leur pourquoi leur histoire compte et mérite d'être mise en dialogue.

Identifiez les besoins d'implication. Est-ce pour consulter ? Receuillir des propositions ou une analyse ? Évaluer ? Embarquer ? En fonction des besoins, l'animation varie.

Sécurisez leur participation : créez les conditions pour qu'ils et elles soient à l'aise, précisez ce qu'ils et elles peuvent attendre ou non de la session pour ne pas faire naître des attentes ou des déceptions.

Partez de leurs problématiques : vous voulez développer l'implication des jeunes sur l'écologie ? Commencez par écouter ce qui les rend fier·ères et heureux·ses, par comprendre là où ils et elles s'engagent déjà. Puis dans un second temps, voyez comment leur engagement renforce et peut faire des liens avec vos démarche de transition écologique.

Bref, adoptez une posture d'éducation populaire !

* Voir le site web colab-communs.org.

Les « 4 Fantastiques » des territoires en transition*

La Fabrique des transitions cherche à structurer des écosystèmes d'acteur·ices territorialisé·es fondés sur la coopération des « 4 Fantastiques », tout en assumant une entrée par le biais des collectivités territoriales.

Collectivités

Agent·es

Types
Agent·es de son service
Agent·es d'autres directions

Échelle
Commune/ville
EPCI
Département
Région
PNR

Élu·es

Types
Élu·es référent·es
Autres élu·es de l'exécutif
Élu·es de l'opposition

Échelle
Commune/ville
EPCI
Département
Région
PNR

* Voir les publications *Les 4 Fantastiques des territoires en transition* et *Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique*, La Fabrique des transitions, 2022.

État territorial

Département
Préfecture
DDT

Région
Préfecture
DAAF
DRAC
DREAL
ARS
DEAL
CRPF

Agences
ADEME
ANCT
CEREMA
ANAH
ANRU
Agence de l'eau
ANSES
OFB
ONF
...

Acteur·ices socio-économiques

Agence d'ingénierie
Chambres consulaires (agriculture, commerce, artisanat...), agences d'urbanisme, offices/agences de tourisme...

Savoir
Think Tank
Centres ressources
Universités / Labo de recherche
Médias...

Société civile
Collectifs citoyens / militants
Syndicats
ONG

Économique
TPE/PME/Entreprises Coopératives
Acteurs Industriels
Syndicat Mixte
Associations de profesionnels
Réseaux locaux ou nationaux (thématiques)
GIP, CRPV...

La catégorie « acteur·ices socio-économiques » peut paraitre mal taillée : elle incarne celles et ceux qui portent des dynamiques territoriales et entrepreunariales sans lesquelles le territoire s'éteint (voir le référentiel *Villes Pairs, territoires pilotes de la transition*, 2019). Les acteur·ices socio-économiques représentent en réalité les trois quarts des forces en présence.

La Fabrique des transitions

S'appuyer sur les histoires contradictoires

Mais tout projet ou démarche amène son lot de critiques, de désaccords, parfois même de faux-procès. Comment accueillir la controverse, la contradiction ? Que faire d'une pétition d'usagers ou d'un avis client remonté ?

Une pétition peut être le début d'une mise en récits : nous ne sommes pas d'accord, parlons-en !

Est-ce que nous prenons les gens qui la portent pour des protagonistes responsables ou pour des « enquiquineurs » ? Est-ce que nous considérons qu'elles n'ont pas bien compris les explications et «éléments de langage» ou qu'elles expriment au contraire un point de vue articulé ? Tout le travail commence ici. **Coopérer, c'est bien mettre les contradictions, les différends et les conflits au travail** (voir *Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique*, le chapitre sur la coopération).

Dites-vous que du point de vue de celles et ceux qui vous contredisent, vous pouvez être porteur·euse d'une histoire dominante qui ne colle pas à la réalité qu'ils et elles vivent. Leur récit alternatif a pourtant droit de cité. Leur énergie témoigne d'un engagement qu'il s'agit d'accueillir, de reconnaître et de comprendre. Cela permettra dans le pire des cas d'assumer des désaccords mais en créditant vos contradicteur·ices et en assumant votre légitimité d'arbitrage. Dans le meilleur des cas, cela permettra de les dépasser et de trouver des terrains d'entente. [p.45 ●]

Mettre au travail et instruire les récits conflictuels

Dans nos territoires, nous butons de plus en plus sur des « conflits de soutenabilités » difficiles à surmonter. Non seulement les défis environnementaux, sociaux et économiques sont gigantesques, mais ils sont aussi interdépendants et *« ils amènent à confronter des enjeux à proprement parler vitaux entre lesquels il n'est pas question de choisir »* soulignent le rapport *Soutenabilités* de France Stratégie[20]. Ces conflits s'expriment nationalement, dans l'espace public et médiatique, mais aussi quotidiennement, dans les organisations, les institutions et les territoires. Les enjeux écologiques polarisent et font se confronter des représentations du monde radicalement différentes. Pourtant, *« l'action publique est enfermée dans une sorte d'évitement du conflit »,* alors que les conflits autour des questions écologiques se multiplient, localement comme nationalement, soulignent Manon Loisel et Nicolas Rio[21]. En un mot, nous mettons les conflits sous le tapis, ce qui peut à terme créer l'effet cocotte-minute. Il n'est ni possible ni souhaitable de chercher à étouffer les conflits car ils trouveront toujours une manière de ressortir. **L'approche de la Fabrique des transitions consiste à leur donner un espace d'expression afin de permettre la compréhension et la prise en compte des divergences (et de leurs origines)**. La mise en récits offre un cadre privilégié pour mettre en débat ces tensions. Cette mise en récits des différences et des conflits permet de sortir de « l'ère du *clash*[22] » et des récits populistes simplistes, pour raconter, avec plus de complexité, que tout n'est pas noir ou blanc, gagné ou perdu. [p.45 ✺]

Par exemple en milieu rural, les tensions qui peuvent exister entre « néo » et « natifs » peuvent relever d'un certain nombre d'incompréhensions qui mettent en contradiction des façons de voir le territoire, les ressources,

20 Extrait de Barasz J., Fosse J., Viennot M., Prouet E., Gervais É. et Faure A., *Soutenabilités ! Organiser et planifier l'action publique,* France Stratégie, 2022.

21 Manon Loisel et Nicolas Rio, *Pour en finir avec la démocratie participative,* Éditions Textuel, 2023.

22 Christian Salmon, *L'Ère du clash*, Éditions Fayard, 2019.

PRENDRE LE LARGE

RACONTER LES LIEUX

- La Vallée du Gier racontée autrement, au fil des rencontres avec ses habitant·es et leurs témoignages, c'est l'objet du *Guide indigène de détourisme de la Vallée du Gier*, 2016.
- *Le Guide Émotionnel de Lens-Lievin : Ces lieux qui nous racontent,* 2015 : 496 pages pour découvrir l'histoire du bassin minier à travers le regard de ses habitant·es, leurs récits, leurs souvenirs, leurs anecdotes, leurs secrets.
- Jean-Alfredo Albert et Clémence Mathieu, *Almanach de l'Archipel. Fictions estuariennes de Gironde*, Éditions Phenicussa Press, 2023.

LES INITIATIVES

- **Rural Combo** partage des contes et des podcasts inspirés par ses expériences de terrain pour mettre en récit les territoires ruraux.
- **Lettres du Pays** s'appuie sur l'écriture et l'envoi de lettres depuis des territoires agricoles pour créer un échange entre habitant·es et agriculteur·ices, avec des restitutions publiques et théâtrales.
- **La Fabrique d'Imaginaires :** un projet artistique et culturel créé en 2018 grâce à l'énergie et à l'imagination d'élu·es et habitant·es de la Côte des Légendes, avec l'envie commune de faire de ce lieu une vraie usine à rêves et à histoires !
- Le cycle de webinaires ***« Intégrer la transition écologique dans l'ADN des politiques culturelles territoriales* »*** par Culture Co et la Fabrique des transitions.
- Les actes des 44ème rencontres des Agences d'Urbanisme à Clermont-Ferrand, **« No cultures, no futures »**, 2013

- À **Malaunay**, la municipalité est en train de constituer un groupe « récit » composé de volontaires, avec trois sous-groupes (Hier, Aujourd'hui et Demain) qui ont vocation à faire état de l'existant des récits (cartographie), trouver des lieux de mobilisations de ces récits (démocratie narrative), et faire de la prospective ou être consultés sur les grands projets à travers le prisme à la fois du récit et de la résilience.

* À retrouver sur le site web de Culture Co.

le monde. Le dialogue peut être difficile pour de multiples raisons (niveau de tension élevé, passif entre acteurs trop important…). Passer par des formes matérielles de récits (un livret de portraits par exemple) qui mettent en valeur les différents protagonistes et illustrent leurs motivations, leurs efforts, les trajectoires de vie peut permettre de réouvrir un espace de discussion possible et d'autres possibles (voir la 1ère dimension sur la mise en trajectoire). Dans une société fracturée, ce n'est pas vain !

Organiser des espaces d'expression et d'instruction des débats

Certaines visions du monde peuvent être irréconciliables : il est un mirage de croire que l'on peut et qu'il faut tout pacifier. **La mise au travail des conflits n'aboutit pas toujours à leurs résolutions. Ce qui est ici recherché est plutôt la garantie que ces visions contradictoires du monde ont un espace pour se croiser, se confronter.** Il est bien question d'impératif démocratique d'expression des divergences, qui dépasse le simple « pour » versus « contre » et permet d'en faire la généalogie et d'exposer les racines d'une colère, d'un ressentiment, d'un désaccord radical… Au risque sinon de cantonner l'autre à un « opposant », à dénigrer tout ce qui ne conforte pas notre idée. Comment, dès lors, orchestrer des espaces d'échanges démocratiques pour guider la décision publique ?

- **Instruire les contradictions est une voie d'innovation.** C'est quand ça butte, quand ça frotte, qu'il faut explorer pourquoi : faire des contradictions des « tensions dynamiques » qui nous mettent en mouvement. Nous réalisons alors des sauts systémiques dans la compréhension des enjeux et dans les visées que nous poursuivons. Cela demande un effort et beaucoup de compétences en intelligence émotionnelle, relationnelle et organisationnelle, autrement dit de l'ingénierie de la coopération et du dialogue démocratique.

- **Il s'agit également de développer des postures de « diplomates » des transitions :** quels savoir-être, savoir-faire (écoute, gestion des conflits, arts rhétoriques…) et dispositifs pour développer ce nouvel art de la diplomatie territoriale de transition ?

- Un des biais serait sans doute de récréer des espaces dédiés plutôt que de s'appuyer sur ceux existants et de les transformer en espace d'accueil et d'instruction des conflits. **Comment les COP locales deviennent-elles des espaces d'instruction et de mise au travail des controverses et conflits territoriaux,** plutôt que de faire comme s'ils n'existaient pas ? Comment les Conventions Citoyennes locales, comme à Grenoble, se transforment-elles en ce sens ?

Quand les acteurs, malgré leurs désaccords, ont été impliqués, se sont engagés, ont mouillé le maillot, faites-le savoir et valorisez-le ! (voir la 2ème dimension sur la communication sincère)

Maintenant, pour pouvoir gérer la contradiction en « externe » il faut aussi le faire en « interne ». Comme dans les arts-martiaux, sans relâchement interne, sans verticalité dans la posture coopérative de votre organisation, sans travail sur vos propres tensions et contradictions internes, il est vain de chercher à le faire avec des parties prenantes extérieures. Sans quoi celles-ci viendront nécessairement les challenger et vous inviter (plus ou moins gentiment) à les mettre au travail.

[p.48 – –]

LE CONSEIL DE CAPITAINE NARRATIVE

D'expérience, les mutineries sur les bateaux se résolvent de trois manières : par la répression (mais on perd son équipage !), par le dialogue (mais souvent, la révolte est déjà trop forte !), et le mieux, en empêchant qu'elles n'adviennent tout court ! Et ça, camarade, c'est uniquement en étant un capitaine alerte, à l'écoute de ce qui bruisse dans les caves du bateau, et en donnant l'espace aux matelots pour exprimer leurs propositions et leurs désaccords. Même si, en tant que capitaine, il y a parfois des choix qui s'imposent. Assumez-les, mais en connaissance de cause !

LES INITIATIVES

ENTRE RÊVES, ATTACHEMENTS ET CONTRADICTIONS : LES DIAGNOSTICS SENSIBLES

La mise en récits, à ce niveau, ne relève pas d'une formalisation mais d'un processus de dialogue démocratique : des espaces d'expression des histoires qui dominent ou qui libèrent, qui soignent les identités abîmées, reconnaissent les efforts peu perçus, traitent des émotions suscitées. Avant d'être un « livrable », le récit est une « signification ». À la Fabrique des transitions nous développons des « analyses sensibles » qui permettent de réunir une galaxie d'acteur·ices représentatif·ives de l'écosystème à mettre en mouvement ou avec lequel soigner la coopération. Pour ce faire, l'analyse vient mettre le doigt sur ce qui fait se mettre en mouvement un territoire, produit de la fierté, des attachements, mais aussi sur les contradictions entre les rêves, les intentions et les modalités d'organisation.

- Voir le « Kit Diagnostic sensible » à télécharger sur le site de la Fabrique des transitions.

PRENDRE LE LARGE

DIFFÉRENTS TYPES DE CONFLITS TERRITORIAUX SELON PATRICE MELÉ*

- « Les oppositions ou controverses entre habitants, usagers et acteurs publics : réactions de protestation face à un choix de localisation, à la réalisation d'une infrastructure… »

- « Des oppositions, controverses, conflits entre usagers d'un espace ».

- « Des débats, oppositions entre acteurs publics ou para-publics lors de la négociation de projets ou la mise en œuvre de politiques publiques. Les relations entre acteurs dans le cadre de la production de l'action sur le territoire peuvent être de confrontation plus que de coopération, relever du rapport de force, de la résistance au changement ou simplement de négociations ».

- « Des conflits sociaux et politiques analysés sous l'angle de leur dimension spatiale ou de leur relation au territoire. Luttes, mouvements et oppositions électorales… ».

* Extrait de Patrice Melé, « Introduction : Conflits, territoires et action publique », *Conflits et territoires*, Tours, Presses universitaires François Rabelais, 2004.

LES INITIATIVES

- Pour co-construire la trajectoire de son Plan Climat, **la Métropole de Rennes a saisi l'opportunité de sa Conférence locale pour le climat pour mettre en discussion des controverses locales.** Cette démarche a soulevé plusieurs questions. Comment penser une animation qui permette de faire émerger des avis divergents ? Comment sécuriser les acteurs afin qu'ils ne se sentent pas placés dans une situation de « tribunal public » ? Et comment éviter l'écueil de fâcher les participants, ce qui empêcherait de résoudre les controverses et d'effectivement les traduire en action ?

- **L'École de Dialogue territorial,** portée par Geyser, est une association spécialisée dans le dialogue territorial qui propose des formations aux processus de concertation aux acteurs souhaitant ouvrir le dialogue au service de la démocratie et de la transition écologique et solidaire. Réel espace dédié à la culture du dialogue, l'école permet de partager, de réfléchir et d'agir en faveur du dialogue territorial et de l'implication des habitant·es.

PRENDRE LE LARGE

- La publication ***Méthanisation et dialogue territorial du Cerdd*** (2019).

- Les formations d'AgroParisTech sur la facilitation stratégique.

- Sur la diplomatie, voir la recherche-action ***Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique : la voie de la diplomatie territoriale ? (La Fabrique des transitions,*** 2023).

AVEC D'AUTRES MOTS

Comme le rappelle **Léa Sébastien**, Maître de Conférence à l'Université de Toulouse, *« les outils institutionnels existant ne permettent pas de débattre et de se situer sur le fond des projets d'intérêt général ou d'utilité publique. La concertation ne s'arrête que sur des aspects techniques. À quel besoin répond ce projet pour le territoire ? Il faut repenser cette démocratie environnementale, la faire vivre, et intégrer les « acteurs faibles » (sous représentés, peu invités) et les « acteurs absents » (le vivant et les générations futures) dans ces débats ».*

La Commission Nationale du Débat Public (CNDP) vise à garantir un « droit au débat » du public pour améliorer les décisions des responsables des projets ou des politiques. **Et si des CNDP territorialisées s'organisaient pour mettre autour de la table les « 4 Fantastiques » des territoires en transition, en amont des projets, sur le fond des problématiques locales ?**

TUTO : ACCUEILLIR LES CONFLITS EN RÉUNION

01

Animer une réunion où les conflits peuvent être mis au travail

- **L'invitation :** elle doit bien préciser le sujet du débat, l'horaire de début et de fin, sommairement qui sera là. Pour sa diffusion, utilisez plusieurs canaux (tracts dans les boîtes, réseaux sociaux, panneaux électroniques, autres) et pensez à toutes les parties prenantes concernées, pas seulement les plus directement impactées.

- **Composition de l'assistance :** il faut au moins les « 4 Fantastiques » !

- **Choix de la salle :** permettez une assistance en rond, sans surplomb, de bonnes conditions de confort. Le lieu aussi a sa symbolique !

- **Fixez les règles du jeu :** il faut une tenue stricte des horaires et du thème de la réunion, de la bienveillance car chacun·e est apporteur·euse de bonnes idées, d'expertise d'usage. Si chahut, il faut arrêter la réunion pour manque de respect envers celles et ceux qui jouent le jeu. Calme, bienveillance, mais rigueur et fermeté si besoin !

- **Donnez un point de vue d'entrée au débat.** Précisez ce qui peut se discuter et ce qui ne peut pas, par exemple le cadre réglementaire, les limites financières, etc.

- **Explicitez l'endroit depuis lequel vous parlez** et quelles sont vos contraintes (professionnelles, financières, temporelles…).

- **Le « vidage de sac » :** le début d'une rencontre va très souvent faire sortir toutes les doléances : il faut les accueillir, les reconnaître, notamment celles de l'opposition. Cependant, vous y répondrez après pour éviter de vous enfermer dans un tête à tête qui Cependant, vous y répondrez après pour éviter de vous enfermer à ne pas vouloir céder à l'autre.

- **La technique des rideaux :** il faut un·e animateur·ice de débat. Cela permet à l'élu·e référent·e de ne pas être en première ligne. Les élu·es peuvent bien sûr donner leur point de vue, et répondre aux questions, mais sans écraser.

- **Clôturez la réunion :** il s'agit de clarifier les suites, et autres moments d'échanges à venir.

TUTO :

TROIS OUTILS POUR COMPRENDRE LES CONFLITS

02

Je suis face à des tensions et contradictions, que faire ?

→ **Établissez des chronologies,** pour permettre une première compréhension des évènements en révélant des motifs historiques potentiels. Peut-être le sujet sur lequel vous travaillez a-t-il fait l'objet de désaccords passés, qui sont toujours prégnants chez les acteur·ices impliqué·es aujourd'hui? Il est utile de révéler les trajectoires qui mènent au moment de transition dans lequel vous êtes.

→ **Élaborez une cartographie des récits controversés ou contradictoires :** on oppose souvent deux pôles dans nos représentations des conflits. Pourtant, la réalité est rarement binaire. La méthode de *Cartographie des Controverses* proposée par Bruno Latour permet de représenter les dimensions conflictuelles de manière plus approfondie en révélant une multiplicité d'acteur·ices et d'interdépendance.

→ **Le Modèle de l'Iceberg :** dans ses réflexions sur le Changement Systémique, Donella Meadows propose de représenter les systèmes comme des icebergs : les évènements, c'est-à-dire la partie visible, ne sont pas l'entière réalité. Ils ne peuvent être compris – et modifiés – que si l'on s'attèle à l'immense surface immergée: les motifs, les structures et les représentations mentales qui structurent les sociétés. Nous considérons ici que les conflits peuvent être étudiés de la même manière.

Schéma réalisé par Julie Saumagne dans le cadre d'un mémoire de recherche au sein de la Fabrique des transitions (2024).

Cartographie réalisée par Julie Saumagne dans le cadre d'un mémoire de recherche au sein de la Fabrique des transitions (2024).

DIMENSION
04.

RACONTER LA COOPÉRATION

Un travail d'introspection et de prospection pour améliorer le pilotage des transitions

« Si vous voulez construire un navire, ne faites pas appel aux hommes pour ramasser du bois, diviser le travail et donner des ordres. Apprenez-leur plutôt à aspirer à la mer vaste et sans fin. »

– Antoine de Saint-Exupéry

Dans l'organisation du travail aussi il y a des contradictions ou des passifs qui doivent pouvoir s'exprimer dans les processus managériaux, dans l'optique de restaurer les identités de travail abîmées. En un mot, c'est faire en interne ce qu'on fait en externe (voir la 3ème dimension sur les récits alternatifs). Nous ne pouvons être dans l'attente qu'un·e agent·e municipal arrive à transformer - comme un alchimiste démocratique de la transition - une pétition de citoyens en une proposition de politique municipale, si en interne on ne peut mettre au travail les conflits qui le traversent. C'est encore une fois une question de congruence (voir la 2ème dimension sur la communication sincère).

Pour y arriver, il faut avoir l'espace pour que dans son organisation, ses propres aspirations et critiques trouvent une voie d'expression. Sinon, nous entrons en rupture de sens !

Comment faire, dès lors, pour que dans les organisations de travail, les récits des bugs, des échecs, ne soient pas mis sous le tapis, mais deviennent des récits vertueux qui permettent d'apprendre ? Il s'agit tout d'abord de comprendre que ce n'est pas un temps « perdu » ou anecdotique, mais bien stratégique : l'armée passe son temps à faire des retours d'expériences de ses opérations pour étudier ce qui a fonctionné ou non. Et s'ils le font, c'est bien parce que c'est efficace. C'est le corollaire du droit à l'erreur, moteur d'innovation : l'obligation d'en tirer les enseignements et de ne pas les reproduire !

Introspecter

Installer des espaces en milieu professionnel ou au sein de dynamiques collectives pour dire ce que nous avons ressenti, ce que nous avons vécu personnellement, pourquoi et comment nous avons agit, permet le droit à la différence d'interprétation et à l'erreur. C'est un enjeu d'hygiène organisationnelle et professionnelle. Le but ? **Reconnaître la subjectivité de chacun·e et évacuer les tensions, prendre soin des conditions de la coopération, retisser le sens et la stratégie** que nous déployons, le pourquoi du comment afin d'améliorer la façon de faire.

LA BOUSSOLE

LE CAP À VISER

Sortir des logiques de travail en silo pour favoriser la coopération et la transversalité par la mise en récits. Revenir sur les processus de travail (les succès comme les conflits), révéler les valeurs et le chemin parcouru, reconnaître l'engagement de chacun·e et organiser la coopération par les récits.

LES BALISES QUI NOUS GUIDENT

- **Créer des espaces réflexifs.**
- **S'appuyer sur les espaces entre pairs** pour partager avec celles et ceux qui sont dans la même situation et bénéficier de leur retours d'expériences.
- **Introspecter le vécu** et le rapport de chacun·e à l'histoire.
- **Identifier et mettre les différends au travail.**
- **Prospecter sur les réussites générées** et les valoriser.

AVEC D'AUTRES MOTS

PENSER UN PROJET DES SERVICES PAR LA MISE EN RÉCITS

«La mise en récits, ce n'est pas uniquement faire rayonner depuis le territoire vers l'extérieur ! J'applique les mêmes principes de la mise en récits en interne. ***Les boucles intérieures sont essentielles.*** *Nous nous appuyons aussi sur la mise en récits pour la refonte de notre projet des services, qui a des chantiers très transversaux. Alors on demande à chacun·e : «Tu vas être dans quel rôle cette année ? Qu'est-ce que tu vas faire ?». On laisse l'espace pour que chacun·e s'approprie ce projet des services, qu'il y mette du sens.* ***Il faut une «aventure interne» : la mise en récits doit aussi vivre en interne.*** *Nous y racontons bien une histoire qui est particulière : écouter les agent·es, se former ensemble énormément (agent·es et élu·es sont dans les mêmes formations !), ce qui crée de nouvelles coopérations, un sentiment de fierté et d'appartenance ! Tout l'enjeu en interne, c'est donc* ***comment «agrandir la bande des personnes engagées ?»****.*

– Alice Briant, *Directrice Animation territoriale et Communication à la Ville de Malaunay*

Piloter par les récits

Piloter par les récits, c'est une manière de visualiser : comment nous représentons-nous collectivement ce que nous voulons faire et obtenir avec notre projet ? Dans quel récit nous nous projetons ? (voir la 1ère dimension sur la mise en trajectoire)

Piloter par les récits, c'est aussi réinterroger le rapport aux temps : *chronos* (le temps linéaire et quotidien), *kairos* (le temps de l'action, de l'opportunité) et *aiôn* (le temps long et cyclique). L'histoire du moment s'inscrit dans une histoire plus vaste, en mouvement, elle-même inscrite dans une histoire globale, universelle et presque immuable. Nous pouvons nous sentir débordés par *kairos*, n'avoir que des urgences à gérer. Il est alors nécessaire de faire appel à *chronos* pour se resituer dans une trajectoire (voir la 1ère dimension sur la mise en trajectoire) et prioriser. Et quand vraiment c'est difficile, convoquer *aiôn* pour relativiser… À l'impossible nul n'est tenu !

[p.55 ●]

Prospecter

La réflexivité est une invitation à prendre du recul sur ses pratiques, à apprendre d'elles, pour mieux se projeter dans l'action, que ce soit individuellement ou collectivement.

Les espaces réflexifs[23] entre pairs permettent d'élaborer collectivement leur façon de penser, de renforcer leur légitimité et de prospecter la façon de porter des transformations systémiques profondes.

C'est une façon de sortir des logiques de silos : les acteurs réunis – non pas du fait de leur appartenance à un même service, mais du fait d'une fonction similaire dans l'organigramme au sein de différents services (par exemple, les chefs de services ou les chefs de projets, les commerciaux) – peuvent ainsi élaborer une façon de penser et d'organiser le travail de manière transversale.

Ces espaces d'exploration de la transversalité permettent en retour d'interroger la coopération, à la fois au plan horizontal (entre les différents services d'origine des acteur·ices réuni·es), mais aussi au plan vertical (vis-à-vis de leurs hiérarchies respectives). Cette capacité à voir les organisations à la fois sur un plan horizontal et vertical, et à faire remonter au niveau n+1, vient soutenir la mise en place d'organisations apprenantes.

[p.55 – p.56 ✺]

Dans le même registre, peuvent être installés des espaces d'analyse de pratiques permettant de « débuguer » un projet, tirer les leçons d'une situation qui a mal tourné ou, au contraire, qui a franchement bien fonctionné, afin de tirer des enseignements à partager au reste de l'organisation. Cette fois-ci, il ne s'agit plus de mettre en récits un groupe fonctionnel d'acteur·ices mais plutôt une chaîne organisationnelle reliée par un projet à mettre en récits pour en comprendre les tenants et les aboutissants[24]. Objectif : repérer comment améliorer le pilotage de projets. [p.57 TUTO]

Raconter la coopération sert *in fine* à pérenniser le projet, à le rendre plus robuste, et à embarquer ses équipes. **Faire un travail d'introspection et de prospection sur la valeur de la coopération, c'est finalement glisser sur la dernière corde de notre arc : l'évaluation.** Les récits peuvent être des supports à la posture évaluative et révéler des pépites insoupçonnées.

23 Voir ATEMIS et Christophe Dejour sur la psychodynamique du travail.

24 Voir à ce propos la thèse en cours d'Emmanuelle Teitelbaum Perrone sur l'appui au pilotage et au management en situation d'exploration.

LE CONSEIL DE CAPITAINE NARRATIVE

DE LA RÉFLEXIVITÉ ? JE N'AI PAS LE TEMPS !

Pour faire de la réflexivité, n'y allez pas frontalement ! Si vous organisez une réunion « réflexivité », pas sûr que les collègues viennent. Partez plutôt des espaces déjà existants (groupes de travail, réunion de projet…) et ajoutez-y une dimension réflexive. Utilisez le prétexte de les former à un enjeu ou à un outil, ou d'écouter un intervenant extérieur et proposez dans la foulée une prise de recul sur vos pratiques. Dans cette prise de recul, enquêtez sur la façon d'améliorer votre organisation de travail, en prenant soin des affects et ressentis (introspection), et dégagez des propositions (prospection).

LES INITIATIVES

L'AGORA DES « 4 FANTASTIQUES »

La prospection des enjeux de coopération peut aussi se faire entre différentes organisations au sein d'un même territoire, en réunissant là encore les acteurs par groupes fonctionnels : les élu·es, les agent·es, les acteurs socio-économiques et les représentant·es de l'État. Le but ? Interroger les attentes réciproques et améliorer l'organisation du système d'acteurs en coopération.

« Les élu·es, reprochent aux agent·es, de vouloir prendre leur rôle, les agent·es, reprochent aux élu·es, de ne pas porter une vision plus affirmée et ambitieuse de la transition et de ne pas prendre en compte leur temporalité (celle plus technique, d'animation, le temps de la participation…), les acteurs socio-économiques reprochent aux collectivités de les mettre en concurrence avec d'autres etc…. Tous ces constats, ces attentes, ces blocages qui freinent la mise en œuvre d'une transition systémique dans le travail, n'ont pas d'espace pour être exprimés. C'est pourquoi la Fabrique des transitions, au sein du parcours d'accompagnement pilote, a réuni les 4 fantastiques de ces territoires pour 3 ateliers entre pairs. ***Objectif ? Que chacune catégorie explicite avec ses pairs leurs rôles, fonctions, freins et attentes envers les autres catégories d'acteurs. Une fois ces temps entre pairs, une session finale « Agora « a permis à chaque fantastique d'exprimer aux autres leurs revendications.*** *L'intention était également de ne pas prendre à parti individuellement les élu·es/agent·es, mais de faire émerger des besoins et solutions portées collectivement d'une seule voie. « Nous, élu·es, agent·es, acteurs socio-éco… ».*

- *L'Agora des 4 Fantastiques* (extrait), La Fabrique des transitions, 2021.

REPENSER L'ORGANISATION ET LA COOPÉRATION GRÂCE À LA MISE EN RÉCITS : L'EXEMPLE DU PETR ALBIGEOIS BASTIDES

Le Pôle d'Équilibre Territorial et Rural (PETR) de l'Albigeois et des Bastides regroupe près de 60 000 habitant·es réparti·es au sein de cinq communautés de communes très rurales qui mutualisent de l'ingénierie via l'intercommunalité, notamment chargée de la transition écologique. Après avoir mis en place de nombreuses actions en ce sens (PCAET, réseau TEPOS, rénovation énergétique…) depuis les années 2010, le PETR s'aperçoit rapidement que les divers projets ne perdurent pas toujours sur le territoire une fois les dispositifs - notamment financiers - terminés. C'est la raison pour laquelle le PETR fait appel à la Fabrique des transitions pour réaliser un diagnostic sensible sur les conditions de portage et de pilotage d'une transition systémique au sein du territoire, avant d'embarquer dans le parcours «Territoires pilotes», le premier accompagnement en cohorte qui s'est déroulé à l'échelle nationale en 2021-2022. Une soixantaine d'entretiens plus tard, le diagnostic sensible fait apparaître plusieurs points, sources de tensions. Tout d'abord, le PETR est vu comme une instance «supra» dont les actions sont perçues comme descendantes, qui ne partent pas de la «base» : cela explique notamment qu'elles ne perdurent pas dans le temps et ne sont pas appropriées par les collectivités ou les habitant·es. Par ailleurs, les collectivités sont organisées en silos, elles ne sont pas adaptées au fonctionnement transversal nécessaire aux coopérations et suscitent même de la souffrance au travail. Pour y remédier, il apparaît nécessaire de travailler à un projet commun aux cinq communautés de communes pour rassembler et éprouver de nouvelles manières de faire. Un groupe de quatre agent·es, qui, bien qu'exerçant dans différentes intercommunalités partagent les mêmes difficultés dans leur travail, se réunit et initie un espace d'échange entre pairs, confidentiel.

- Dans un premier temps, il leur est proposé de mettre en récits un projet dont elles sont fières et un qui a été source de tension (écriture d'une lettre).
- Puis une analyse organisationnelle et collective des raisons des succès et échecs est réalisée avec les autres agent·es, à partir d'une grille d'analyse (voir schéma dans le tuto).
- Enfin, c'est le temps de la formulation d'une lettre collective avec des propositions communes et constructives pour améliorer leurs organisations et leur permettre de mener des projets ambitieux de transition écologique.

L'objectif ? Qualifier le point de vue des agent·es en partant des récits d'expériences vécues, et en tirer des constats et propositions collectives sur l'organisation et surtout, créer un terrain de discussion avec les DGS et les élu·es.

Est ensuite organisée une phase d'interpellation des agent·es envers les élu·es, à partir de leurs points de vue partagés respectifs. Le résultat ?

- Un groupe d'agent·es qui a trouvé un vrai lieu de ressourcement, d'échange, de soutien, et qui maintenant coopère beaucoup plus facilement.
- La création d'un réseau de directeur·ices généraux·ales (DGS) des services au sein du PETR, pour proposer des réponses aux problématiques organisationnelles et renouveler la manière de conduire les projets.
- Une chargée de mission a été missionnée et repositionnée au sein de son intercommunalité pour travailler sur la transition systémique.
- Sur des projets concrets, la gestion des eaux de pluie est désormais travaillée collectivement et permet de tester de nouvelles manières de faire ensemble. L'Agence de l'Eau Adour-Garonne soutient la dynamique de coopération créée par le PETR autour de récupérateurs d'eau de pluie, et des organisations comme la Chambre d'Agriculture ou la Chambre des Métiers réfléchissent à la manière de mettre en œuvre des projets similaires avec leurs propres publics. Le territoire obtient plusieurs centaines de milliers d'euros de subvention. La coopération ça paye !
- Enfin, de cette dynamique a émergée une formation expérimentale d'une quarantaine de cadres et agent·es issu·es des cinq EPCI dont les DGS au management par la coopération, en partenariat avec le CNFPT. Au-delà des apprentissages, cette formation a initié un nouvel espace d'échanges élargi entre pairs tout en embarquant d'autres agent·es dans cette dynamique de coopération.

TUTO : ANALYSE DE PRATIQUES EN QUELQUES ÉTAPES CLÉS

01

TUTO : PILOTER LA TRANSFORMATION PAR LES RÉCITS DE COOPÉRATION

02

S'appuyer sur la mise en récits pour démêler les tensions organisationnelles

Depuis des enjeux de travail, la mise en récits entre pairs permet de transformer son organisation par une voie collective. Comment ? Organisez un atelier confidentiel, entre pairs, et appuyez vous sur le schéma ci-contre pour guider les échanges.

- **Posez le cadre :** chaque individu est pris dans trois dimensions : ***le prescrit*** (la fiche de poste, les priorités de la chaîne hiérarchique), ***l'idéal*** (ce qu'on voudrait) et ***le réel***. Interrogez l'endroit depuis lequel vous parlez (prescrit, idéal ou réel). Racontez votre expérience de travail à partir d'un exemple très concret (une réunion qui a été source de tensions, un dossier que vous avez porté…).
- **Ensuite, assumez de parler en « je »,** pas en « on ». C'est difficile, mais « j'ai » le droit de m'exprimer ! « J'ai été bloquée », « J'ai mal vécu ».
- Puis, **analysez les systèmes de valeurs qui sous-tendent vos actions,** les risques pris, les initiatives portées, les compétences que vous avez développées : tout n'est pas tout rose ou tout noir !
- **Identifiez ensuite votre relation avec différents types d'acteur·ices :** relations aux élu·es, aux autres collègues, relations à la hiérarchie pour analyser tel bug ou telle tension.
- **Enfin, formulez des recommandations collectives !**

La Fabrique des transitions

DIMENSION 05.

ÉVALUER LA VALEUR CRÉÉE

Un travail de « révélation - délibération »

Révéler

« Tout ce qui compte ne se compte pas toujours mais se raconte ! »

Vous avez peut-être déjà entendu cette phrase qui, depuis que nous la portons, a rencontré un certain écho ! À juste titre : elle pointe que **tout ne peut pas se mesurer de manière comptable ou quantitative.** Par exemple, mesurer le niveau de confiance entre nous : nous pouvons l'apprécier, l'illustrer mais pas le comptabiliser. Quelle capacité collective avons-nous à prendre des risques partagés ? Nous savons le démontrer, à travers des réalisations que nous pouvons raconter et qui illustrent un certain niveau d'audace et de courage, mais sans pouvoir le compter. Attention, l'idée n'est pas de croire que tout est affaire de récits et de narration, mais plutôt que **les récits ont un rôle à jouer pour nous faire sortir du « tout quantitatif »**. Nous ne devons pas rester cantonnés aux indicateurs attendus mais plutôt chercher à bâtir une évaluation à partir des récits collectés : ils permettent de révéler des enjeux inattendus, qui n'ont pas moins de valeur.

Évaluer par les récits permet de révéler ce qui a vraiment de la valeur : cela peut même donner naissance à de nouveaux modèles économiques. Par exemple l'imprimerie Flex'Ink de Julien Da Costa, imprimeur dont le métier revient, après avoir été accompagné par le Club Noé et Atemis à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, à « faire bonne impression » et à vendre moins de papier mais avec plus d'impact. **En s'appuyant sur les besoins immatériels de ses clients, en écoutant leurs histoires et en cherchant à inventer une histoire commune qui fasse sens** - y compris au plan économique et environnemental - il en vient à contractualiser sur un volume d'impressions que le client aurait de toute façon payé dans l'ancien modèle, fondé sur la quantité et non la qualité. Ensemble, ils se partagent la dépense évitée. Julien transforme son client en partenaire et développe aujourd'hui, au-delà de l'imprimerie, un service de conseil pour ses bénéficiaires.Nous passons alors du « plus on imprime, moins c'est cher » à « produire moins pour gagner plus » ! **Au-delà des coûts évités, c'est aussi une nouvelle relation de confiance et de coopération qui s'instaure.**

Délibérer

L'évaluation par la mise en récits permet d'évaluer ce que nous produisons, en ce sens qu'elle offre un espace de discussion pour revenir sur des histoires vécues, se dire comment nous les avons vécues, et en dégager collectivement des perspectives qui nécessitent un temps de délibération collective pour apparaître. Non seulement il faut les révéler, mais aussi en débattre et les interroger : ce que nous avons voulu faire au départ, ce qu'on a vraiment fait à l'arrivée, ce qu'on voudrait faire à l'avenir, en corrigeant ce qui doit l'être et en amplifiant ce qui peut l'être.

LA BOUSSOLE

LE CAP À VISER

L'évaluation est un outil de pilotage. Elle permet de définir des objectifs à atteindre et de vérifier qu'ils sont tenus. Pour autant, ce n'est pas seulement un enjeu de contrôle des résultats. L'évaluation par la mise en récits permet aussi de révéler des effets auxquels nous ne nous attendions pas nécessairement et d'en apprécier toute la portée, même quand ils sont incommensurables. Si on ne peut les quantifier, on peut les raconter !

LES BALISES QUI NOUS GUIDENT

- **Réunir les acteurs et** faire de l'évaluation une opportunité de discuter ensemble de l'impact d'un projet.
- **Démarrer par les histoires vécues** avant de chercher à remplir des indicateurs.
- **S'intéresser aux effets générés, mêmes inattendus,** mêmes incommensurables (notamment les externalités).
- **Conscientiser les différents biais cognitifs** pour réinterroger les histoires et aller chercher des effets profonds, au delà des premières perceptions.
- **Révéler la valeur des transitions** au delà du quantifiable et du tout monétaire.
- **S'intéresser aux compétences immatérielles** que le projet abîme ou renforce : confiance, santé, pertinence, connaissance telles que définies par l'EFC. En clair : Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération.
- **Délibérer *in fine* sur ce que vous retenez et souhaitez raconter, en toute honnêteté.**

LES INITIATIVES

LES CH'TI TAIDX : L'APPROCHE NARRATIVE COMME OUTIL D'IMPLICATION ET D'ÉVALUATION

Nés à Loos-en-Gohelle en 2018 dans le cadre de « Faîtes-in-Loos », rendez-vous annuel mettant en avant des initiatives et associations loossoises, les « ch'ti TAIDx » (territoire d'apprentissage et d'innovation démocratique XXL) sont de véritables temps de « démocratie narrative ». Inspirés des conférences TEDx, ils donnent la parole à des habitant·es ayant porté des initiatives exemplaires. Dans le public, nous retrouvons des proches mais aussi des agent·es et des élu·es de la collectivité, qui écoutent. Après avoir travaillé avec des journalistes pour écrire leur « pitch », les habitant·es sont invité·es à narrer leur projet dans une ambiance feutrée, propice à l'émotion et au partage. L'intention est de raconter la façon dont s'est déroulée la coopération avec la mairie, sans en faire l'éloge mais, au contraire, en se basant sur le réel de leur expérience, y compris critique. Par la mise en avant de récits alternatifs, cette expérimentation devient alors à la fois un instrument d'implication des habitant·es, dont l'engagement est reconnu et valorisé, et d'évaluation de la coopération entre les citoyen·nes et la mairie. Leurs histoires permettent en retour d'améliorer l'organisation de la municipalité, des services et de renforcer la capacité de la mairie à coconstruire avec les citoyen·ennes.

PRENDRE LE LARGE

- « Le maillage territorial comme levier de la transition socio-écologique : mise en récit d'expérimentations en Bourgogne Franche-Comté », BFC en transition (2022)
- Le jeu de cartes Stratéval de Quadrant Conseil, visant à faciliter les démarches d'évaluation (2021).
- Les bilans du Cerdd 2022 et 2023 qui prennent l'évaluation par la mise en récits au sérieux.

Quelle histoire choisissons-nous de raconter ? L'évaluation telle que portée ici permet de délibérer collectivement sur le sens et la valeur de l'action menée.

Ce temps d'évaluation permet de sortir du sentiment que parfois, « rien n'a été fait ». À la fin d'un projet, nous pouvons avoir le sentiment qu'il n'y a eu aucun effet, aucune mise en mouvement… C'est voir le verre à moitié vide. Lorsque nous utilisons des outils d'animation comme les « Chapeaux de Bono » pour évaluer, nous comprenons rapidement que de nombreux éléments de preuves et d'effets nous échappent… Et que le verre est finalement à moitié plein ! Sans méconnaître ce qui n'a pas marché, nous pouvons aussi chercher, dans la façon de le raconter, à mieux mettre en avant les choses intéressantes et positives qui apparaissent. **Inviter à délibérer permet de récolter les critiques, mais aussi les avancées, les émotions suscitées, les propositions pour la suite…**

[p.63 TUTO]

Attention cependant à ne pas verser dans la méthode Coué. Ce n'est pas parce que vous l'affirmez que c'est nécessairement vrai : pour autant certaines choses sont vraies mais passées sous silence, parce qu'elles ne sont pas conformes au référentiel classique d'évaluation. Par exemple, les effets sur les compétences immatérielles que les projets renforcent ou abîment : **la connaissance, la confiance, la pertinence, la santé, la maturité coopérative.** Le fait de ne pas avoir d'indicateur chiffré rend plus difficile de donner à ces effets toute leur matérialité. Pourtant sans confiance, pas de projet !

Revenir aux indicateurs. Cette approche par les récits pour évaluer ne dit pas qu'il ne faut pas d'indicateurs et que nous ne pouvons pas chercher à avoir des outils de mesure intégrés. Elle invite néanmoins à ne pas se leurrer : cela reste un outil d'appréciation qui façonne nos représentations du monde. **L'importance de faire des récits un matériau complémentaire aux indicateurs quantitatifs** nous paraît ici nécessaire à rappeler.

LES INITIATIVES

- Pour en savoir plus sur l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, au fondement de l'approche de l'évaluation par la Fabrique des transitions : voir les travaux et les formations d'**ATEMIS** (laboratoire d'intervention et de recherche) sur l'évaluation des ressources immatérielles, et les formations et travaux de l'**IEEFC** (Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération) sur les dispositifs d'évaluation favorisant la reconnaissance du travail réel, le retour d'expériences, la professionnalisation et l'innovation servicielle.

- Pour aller plus loin sur l'évaluation, voir la **Chaire « Comptabilité écologique »** qui s'attèle à mettre les systèmes comptables au service d'une transition écologique ; la méthode Comptable CARE (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement) ou encore l'indice participatif de bien-être (IPBE).

- **L'indicateur de capacité relationnelle** proposé par le Campus de la transition qui souhaite mesurer le bien-vivre à travers la qualité des relations dans les collectifs de type écolieux, visant des modes de vie sobres et solidaires.

- Édouard Jourdain, *Quelles normes comptables pour une société du commun*, Éditions Charles Leopold Mayer/Institut Veblen, 2019.

L'évaluation par la mise en récits est explorée au sein de la Fabrique des transitions mais reste encore à consolider et renforcer. Lecteur·ices, allié·es, rejoignez-nous pour réfléchir, depuis vos pratiques, à créer des outils d'évaluation narratifs !

TUTO : QUELQUES OUTILS D'ÉVALUATION NARRATIVE

01

Les chapeaux de Bono

La méthode des Six Chapeaux de Bono, développée par Edward de Bono, a été conçue pour améliorer la prise de décision et la résolution de problèmes au sein des organisations. Elle permet d'endosser tour à tour plusieurs perspectives (pessimiste, créatif, optimiste…). Vous cherchez à évaluer une action et penser la suite ? Utilisez les chapeaux de Bono : demandez aux personnes présentes de raconter, d'abord de manière neutre, ce que la démarche leur a apporté (des chiffres ou des faits sans interprétation), puis demandez-leur d'être critique (les limites, points noirs…), enfin de partager les apports positifs, etc. C'est une manière d'évaluer en sortant de la binarité (« ça n'a rien produit » ou « c'était un vrai succès ») et d'examiner avec discernement la démarche !

02

Quels méthodologies et usages de la mise en récits dans l'évaluation ?

Selon Karine Sage, co-fondatrice de la SCOP Quadrant Conseil, cabinet d'étude spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques :

« Dans la pratique de l'évaluation des politiques publiques, les récits sont souvent utilisés, notamment pour la **collecte de données, comme méthodologie d'évaluation ou comme livrable de présentation des résultats.** Après une première étape visant à se mettre d'accord sur ce que serait la réussite du projet, une seconde étape consiste à collecter des données (notamment via des entretiens) pour récolter des éléments permettant l'évaluation.

D'un côté, pour mener à bien **cette collecte de données,** l'évaluation mobilise des outils anthropologiques et biographiques.

- L'un des plus incontournables est **l'entretien narratif** qui permet d'obtenir des récits de vie ou de parcours qui constituent ensuite une banque de données.

- **La chronologie narrative** permet d'animer des ateliers collectifs autour d'une frise, de façon didactique car visuelle, en demandant aux participant·es de replacer les différents éléments clés de l'action que l'on cherche à évaluer.

02

- **Les approches par étude de cas** consistent enfin en un zoom sur un cas, de manière immersive, qui donne lieu à la rédaction d'une monographie d'étude de cas, sous une forme très narrative.

- Du côté des méthodologies d'enquête, nous pouvons citer par exemple **la méthode du changement le plus significatif***. En atelier, on demande aux participant·es paraît être le changement le plus important, puis on hiérarchise progressivement les propositions retenues. Cette méthode permet d'identifier les convergences et les divergences entre les conceptions des acteur·ices.

- Il existe également l'**analyse de contribution****, qui a été mise en place à Loos-en-Gohelle, visant à partir des récits collectés pour identifier :

  - Les changements observés ;
  - La contribution de l'intervention à ces changements ;
  - Les autres contributions significatives à ces changements.

- Enfin, il est possible de s'appuyer sur l'animation de temps de réflexivité, avec une posture évaluative et un questionnement critique qui permettent de mettre à jour des apprentissages. La rosace de la posture évaluative offre ainsi une bonne grille de questionnement.

D'un autre côté, la mise en récits est aussi une forme qui permet de diffuser les résultats de l'évaluation ».

Lire la suite de l'initiative « Évaluer la valeur créée par les transitions » sur le site de la Fabrique des transitions.

↗
Source de l'image : Quadrant Conseil.

* « La technique du changement le plus significatif » sur le site web du Centre de ressources en évaluation : eval.fr.

** « L'analyse de contribution » sur le site web de Quadrant Conseil.

03

Une boussole pour identifier les effets

Identifier les effets utiles

La Fabrique des transitions

- *Effet d'alliance :* meilleure coopération entre les « 4 Fantastiques » / les parties prenantes / les partenaires
- *Effet amplificateur :* ambition réhaussée
- *Effet d'appartenance :* sentiment d'appartenance à une dynamique / une communauté
- *Effet « boule de neige » :* entraînement de nouveaux projets
- *Effet confiance :* meilleure confiance en sois-même et dans les autres
- *Effet déclencheur :* initiation / consolidation d'une dynamique
- *Effet déclic :* prise de conscience de nouveaux enjeux
- *Effet essaimage :* inspiration d'autres acteur·ices / territoires
- *Effet facilitateur*: priorisation / accélération
- *Effet gemoir :* développement d'une culture de prise d'initiatives
- *Effet légitimité :* sentiment de légitimité accru
- *Effet mobilisateur :* engagement / implication / entrainement des acteur·ices
- *Effet ressource :* apport de connaissances / inspiration / décentrement
- *Effet révélateur :* révélation d'enjeux insoupçonnés

Un exemple de prise en compte des différentes dimensions de la mise en récits : «Paris à 50°C», un exercice grandeur nature pour se préparer aux chaleurs extrêmes et à un dôme de chaleur.

Cet exercice a mobilisé **toutes les directions de la Ville de Paris,** plus de **80 partenaires associé·es,** une centaine d'habitant·es et quatre groupes de travail thématiques préparatoires. Lu sous l'angle de la mise en récits, **le récit scientifique a servi de base** à tout le reste de l'exercice.

- **En termes de mise en trajectoire :** la projection à 2050 s'est s'appuyée sur les évènements passés pour mobiliser, notamment le traumatisme de la canicule de 2003. L'importance de conserver une mémoire vive des stratégies de gestion de crise et de diffuser une culture à l'échelle des administrations s'avère un travail minutieux et de longue haleine.

- **En termes d'implication,** le travail préparatoire avec les groupes thématiques a permis de mettre à l'agenda le sujet du dôme de chaleur, que tous les acteur·ices n'avaient pas dans leur radar. L'analyse des impacts a été co-construite et il en ressort une vision commune autour de deux idées principales : les vulnérabilités viennent surtout de la vulnérabilité des infrastructures électriques et des effets dominos, et l'aggravation des crises se situe moins au niveau infrastructurel qu'humain.

- **En termes de communication sincère :** la présence de journaux télévisés et des journalistes a permis de diffuser au plus grand nombre les enseignements. Tout un travail a été réalisé auprès d'enfants (livrets) et d'autres partenaires pour garder traces.

- **En termes de coopération :** le détour par la simulation a été l'occasion de créer et renforcer des coopérations en interne et avec les partenaires. Ce détour permet de nouer des liens avec des services et acteur·ices avec qui la coopération n'est pas forcément évidente de prime abord.

- **En termes d'évaluation :** elle est à penser sur le temps long. Comment évalue-t-on la valeur, les effets, les déclics, les prises de conscience, les ré-organisations potentielles générés par le projet ?

L'ÉVALUATION NE NAÎT PAS UTILE, ELLE LE DEVIENT !

En s'appuyant d'abord sur les usages concrets des évaluations d'impact à l'AFD, ***la carte des usages de l'évaluation d'impact*** a été conçue comme un outil pédagogique au service des praticiens de l'évaluation. Elle est accompagnée de fiches décrivant les différentes approches d'évaluation d'impact, leurs étapes et les conditions à réunir pour les mettre en œuvre.

Cette carte est le fruit d'une collaboration de recherche menée en 2021-2022 entre l'Agence française de développement, Quadrant Conseil et Strategic Design Scenarios.

CONCLUSION

UNE APPROCHE «SENSIBLE» POUR NOURRIR LE GRAND RÉCIT DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Quelle articulation entre la mise en récits et les leviers de la conduite du changement ? Le changement peut prendre plusieurs directions, et provoquer des résistances, qui sont saines. Mais nous pouvons aussi conduire le changement vers l'abîme et détourner ces outils vers d'autres fins que celles d'une transition vers des sociétés justes, durables et solidaires. La mise en récits, c'est le revers du pygmalion :

- C'est ce qui permet de s'assurer du sens collectif que nous conférons à nos processus de transformation ;
- C'est ce qui nous garantit que nous ne versons pas dans la propagande mais fait valoir haut et fort l'intérêt d'une telle transformation ;
- C'est ce qui permet de continuer à améliorer l'ancrage, la robustesse et la résilience de nos écosystèmes coopératifs.

C'est un travail sur le sens du changement, réalisé de manière démocratique, en allant chercher celles et ceux qui n'ont pas la parole et sont souvent exclus des espaces d'expression, que cela soit au travail ou dans l'espace public.

C'est donc un outil de la conduite du changement qui sert autant à susciter l'engagement, soutenir la coopération, déployer une approche systémique et évaluer la valeur de ce que l'on fait. Mais en privilégiant une approche sensible, narrative, qualitative qui part des affects, des représentations, et déploie un changement systémique, à plusieurs échelles : individuelles, collectives, organisationnelles, territoriales et médiatiques.

Au moment de se lancer, nous pouvons avoir un sentiment de vertige. À quoi bon adopter une posture narrative et raconter « cette petite histoire » face à la « grande Histoire dominante » et le rouleau compresseur médiatique dont elle dispose et qui nous dépasse de toute façon ? **Comme le fleuve constitué de petits ruisseaux, la grande Histoire est faite des petites histoires qui se jettent dans la M.E.R.**

N'oubliez pas que vos histoires peuvent inspirer par ailleurs et concourir à écrire ce grand récit des transitions ! Nous sommes un vaste courant encore trop peu conscient de sa force d'entrain…

Entraînons-nous !

RESSOURCES

« Mise en Récit(s) des transitions : on ne se raconte pas d'histoires, on les vit ! », une conférence du Cerdd et de la Fabrique des transitions, 2022.

Narratopias' Library, la bibliothèque collaborative des récits transformateurs du Réseau « Université de la Pluralité ».

La formation ***« La mise en récits des transitions pour consolider les projets de territoire »*** , une formation du CNFPT et du Cerdd soutenue par La Fabrique des transitions, 2024.

Mise en récit des territoires et économie sociale et solidaire : retours sur les expérimentations de l'Apes en région Hauts-de-France, 2019-2022.

Jules Colé, ***Comment faire évoluer nos imaginaires pour changer nos relations au monde vivant et aller vers un monde soutenable et harmonieux ?*** ADEME, 2022.

La mise en récits par Julian Perdrigeat (vidéo), La Fabrique des transitions, 2024.

Le Guide d'inspiration sur la Mise en récits basée sur l'approche systémique, **TerraLab**, 2023.

La mise en récits : Un outil pour la transition écologique dans les quartiers prioritaires, ARTEFACTS, 2023.

Yannick Rumpala, ***Hors des décombres du monde,*** Éditions Champ Vallon, 2018.

Ariel Kyrou, « Opposer des fictions d'émancipation aux récits dominants », ***Elfe XX-XXI,*** 2022.

Anna Lowenhaupt Tsing, ***Le champignon de la fin du monde***, Éditions La Découverte, 2017.

Nancy Huston, ***L'Espèce fabulatrice,*** Éditions Actes Sud, 2008.

Les récits qui nous transforment, Revue SPIN OFF, 2021.

Benjamin Roux, ***L'art de conter nos expériences collectives ; faire récit à l'heure du storytelling,*** Éditions Du Commun, 2018.

ANNEXES

DE LOOS-EN-GOHELLE À LA FABRIQUE DES TRANSITIONS : UNE COMMUNAUTÉ APPRENANTE

La mise en récits est au fondement de l'approche de la Fabrique des transitions, qui s'appuie notamment sur l'expérience de Loos-en-Gohelle. Commune minière du Pas-de-Calais, sinistrée à la suite de la fermeture des mines, elle est devenue en trois décennies un « démonstrateur national de la conduite de changement systémique », reconnu par l'ADEME. Pour opérer cette transformation et réinventer son avenir, le territoire s'est notamment employé à changer le regard qu'il portait sur lui-même.

C'est une recherche-action continue qui a démarré en 2013. Loos-en-Gohelle recrute alors un « chargé de récit » qui a traversé l'Afrique à vélo pour devenir « le griot du village ». Celui-ci pilote l'évaluation de la méthode loossoise de conduite du changement [25]qui débouche entre autres clés d'analyse sur l'identification des récits comme levier de transformation. Le chargé de récit, devenu Directeur de cabinet partage ses réflexions au sein d'une communauté apprenante créée avec le Cerdd, et invite des organisations alliées, avec qui il partage des « repères », à approfondir le sujet : Virage Énergie, qui accompagne le SCOT du Grand Douaisis, l'APES qui travaille avec des territoires en déprise industrielle et à l'image dégradée, le Club Noé dans sa recherche de révéler la valeur immatérielle, et le Cerdd qui diffuse depuis sa création des récits de bonnes pratiques au service du développement durable. Le Centre Ressource (Cerdd) réactive ainsi dans cette approche son ambition initiale : faire savoir que partout s'invente un autre modèle de développement ! **Cet espace de réflexion donne naissance à une première publication : *Repères sur la mise en récit(s) de vos projets de transitions (2021).*** Celle-ci pose les bases théoriques de l'approche et fixe quelques clés méthodologiques.

Depuis, l'APES a emboîté le pas pour le dire à sa manière avec la publication *Mise en récit des territoires et économie sociale et solidaire,* 2022. Des événements sont régulièrement organisés avec d'autres organisations, comme le Labo sur la mise en récits (novembre 2022) ou le Forum ouvert (juin 2023), deux évènements à l'initiative du Cerdd avec la Fabrique des transitions, Virage Énergie, la Fabrique Narrative ou encore l'APES. Parmi les alliés de la Fabrique des transitions, de nombreuses autres organisations se sont aussi emparées de la mise en récits (Récits'danses sur l'approche culturelle, Territoires Audacieux sur l'entrée journalistique, l'Université de la Pluralité sur l'exploration des imaginaires, La Traverse avec des podcasts immersifs, Futurs Proches sur des récits participatifs, l'UNADEL sur l'écoute des acteurs…) et plusieurs collectivités alliées, du local au régional, en ont fait leur outil de travail.

Depuis 2021, la Fabrique des transitions et le Cerdd animent une « communauté apprenante » dédiée à la mise en récits : un espace de partage d'expériences et de formulation d'enseignements communs qui réunit fréquemment une centaine d'acteur·ices. Une autre communauté apprenante de la Fabrique des transitions, qui réunit des binômes d'agent·es et d'élu·es, de grandes collectivités françaises, traite également cette question, avec les villes de Paris, Lyon et Marseille, les métropoles de Nantes, de Rennes et de Rouen-Normandie, ainsi que le département du Puy-de-Dôme.

25 L'*Évaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle*, ADEME, Quadrant Conseil, 2016.

TENTATIVE D'ÉCLAIRCISSEMENT DU MOT RECIT - TERME DEVENU VIRAL - PAR LE LABORATOIRE DES DÉVIATIONS ÉCOLOGIQUES

Pour Max Mollon et Thibaud Griessinger, la notion de «récit» et son application aux politiques publiques de transition correspondent à plusieurs définitions, concepts et interprétations.

Dans ce travail préliminaire amorcé au sein de la Fabrique des transitions, les chercheurs ont commencé par distinguer **cinq acceptions du terme «récit»**. L'objectif de ce travail théorique est de tenter de mieux appréhender la richesse et la complexité de cette notion et de rendre visibles certaines nuances et utilisations de la notion de récit pour les transitions. Ces définitions posent aussi des bases pour identifier un certain nombre d'utilisations des récits dans une perspective d'accompagnement aux transformations des territoires et de leurs acteur·ices.

1. **Le récit de société :** se référer à des repères communs. Révéler les imaginaires qui trament et structurent nos sociétés et comprendre la manière dont les récits dominants verrouillent les trajectoires de transition.
2. **La narration :** relater un récit. Produire du sens, créer une représentation partagée d'un événement, d'une politique publique ou d'un territoire pour fédérer et engager une dynamique de mobilisation et de changement.
3. **La fiction :** inventer de nouveaux récits. Renouveler les imaginaires, créer des fictions pour explorer des alternatives, et ouvrir de nouvelles perspectives d'avenir pour mettre en discussion différentes trajectoires de société.
4. **Le témoignage :** verbaliser sa perception. Permettre, par la narration, à des personnes ou des groupes, de partager et légitimer leurs vécus, de faire reconnaître leurs situations et d'identifier des expériences, des problèmes ou des intérêts communs.
5. **La mise en récits :** orchestrer l'action collective. Filer la métaphore théâtrale pour scénariser le changement, agencer les environnements (matériels ou sociaux) et coordonner (et fluidifier) les jeux d'acteurs.

Résumé d'un travail en cours du Laboratoire des Déviations Écologiques et de la Fabrique des transitions !

La Fabrique des transitions anime une alliance transpartisane de territoires et de réseaux d'acteur·ices qui renouvellent la manière de conduire les transitions, à travers une approche systémique. Née de la mutualisation d'expériences de territoires pionniers des transitions en France, elle réunit plus de 400 organisations publiques et privées (collectivités territoriales, réseaux d'acteur·ices, associations, entreprises, ONG, médias, universités…) et 1000 personnes. Ensemble, elles forment une communauté à la fois de partage d'expériences et d'accompagnement de territoires, pour favoriser le développement de dynamiques territoriales de transition et leur changement d'échelle.

Avec les contributions d'Irwina Marchal, Louis Lallau, Gaspard Daigle et Julie Saumagne de la Fabrique des transitions ; mais aussi celles du Laboratoire des Déviations Écologiques, et des membres de la communauté apprenante «Territoires Narratifs» : les villes de Paris, Lyon, Marseille, les métropoles de Rennes, Rouen, Nantes, ainsi que le Conseil Départemental du Puy-de-Dôme et d'autres collectivités alliées (Malaunay, Loos-en-Gohelle, Le Pôle Métropolitain de l'Artois…).

Et toujours avec le compagnonnage précieux du Cerdd et le soutien sans faille de l'ADEME.

DIRECTION DE PUBLICATION ET RÉDACTION :
Julian Perdrigeat
et Anne-Louise Nègre

RELECTURE :
Benoît Thévard
Irwina Marchal
Elaine Briand
Emmanuel Bertin
Côme de la Gorce
Alice Briant
Éléonore Drouet
Baptiste Gapenne

DESIGN GRAPHIQUE ET MISE EN PAGE :
Bien fait pour ta Com'

IMPRESSION :
Tanghe Printing