

Université Libre de Bruxelles  
Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire  
Faculté des Sciences  
Master en Sciences et Gestion de l'Environnement

**Le Management de Transition vers la Soutenabilité  
Aperçu de la théorie et de quelques critiques**

Mémoire de Fin d'Études présenté par  
CASSIMAN, Stéphane  
en vue de l'obtention du grade académique de  
Master en Sciences et Gestion de l'Environnement

Année Académique 2007 – 2008

Directeur : M. Tom Bauler

## Synthèse

---

Ce mémoire s'attache à donner un aperçu d'un corpus théorico-pratique appelé *Management de Transition vers la Soutenabilité* (MTS), tel que développé au Pays-Bas, notamment par les chercheurs du *Dutch Research Institute for Transition* (DRIFT), et qui affirme s'inscrire dans deux courants récents des sciences sociales : l'« économie écologique » et la « politique réflexive ». L'approche théorique (*transition research*) et pratique (*transition management*) du MTS est aussi, en particulier, fondée sur la théorie des systèmes et la théorie de la complexité, deux disciplines sur lesquelles nous ne pourrions pas nous étendre.

Dans le Chapitre 1, consacré au concept de développement soutenable, nous montrons les forces et les capitaux qu'il s'agit de gérer ; les objectifs et principes qui doivent être à la base de toute politique élaborée en vue d'un développement soutenable. Nous montrons aussi que le corpus théorico-pratique du MTS vise à répondre aux multiples défis posés par la non-soutenabilité des pratiques de nos sociétés européennes et par l'inadéquation des politiques actuelles. En effet, selon les auteurs de cette approche, une « transition » serait nécessaire pour adopter des pratiques soutenables. C'est-à-dire une « *innovation systémique* » induisant des modifications dans (de) la société, ou encore une « *révolution évolutive qui altère fondamentalement les régimes existants* ».

Dans le Chapitre 2, nous présentons le concept de transition, notamment en le plaçant en perspective avec le concept de « changement social » et les autres types de changements sociaux que sont la « reproduction » et la « transformation ». Nous nous penchons successivement sur les différentes phases d'une transition, les différents niveaux d'analyse et d'action, les acteurs d'une transition, et sur quelques apports des sciences sociales en la matière, y compris brièvement l'influence que peut avoir une conception évolutionniste du changement social. Remarquons que le point de départ de l'approche du MTS est un postulat : les problèmes auxquels nous sommes confrontés sont des « effets pervers » ou « collatéraux » du « système sociétal » actuel (politique, économique, etc.).

Dans le Chapitre 3, consacré aux éléments théoriques du MTS selon l'approche du DRIFT, nous présentons le processus, les institutions (les « arènes ») et les stratégies recommandées en la matière : l'identification du problème ; la détermination d'une vision et d'un objectif de transition à long terme ; la définition des « chemins » de la transition et des objectifs intérimaires ; la mise en place d'un programme favorisant l'innovation systémique. Nous montrons toute l'importance qui est accordée à l'évaluation et à la formation, ainsi qu'à la nécessité d'obtenir le soutien des parties prenantes. Nous voyons que les auteurs de cette approche préconisent que le gouvernement, pourtant détenteur de la légitimité politique, se limite à définir un objectif à long terme suffisamment vague pour faire l'objet d'un consensus ; par exemple, la soutenabilité d'un secteur économique (eau, mobilité,...).

En réalité, depuis son introduction dans l'arène politique, le MTS a fait l'objet de nombreux tests (des projets au Pays-Bas, en Grande-Bretagne et en Belgique, principalement) que nous n'aborderons pas dans ce mémoire. Notons toutefois à ce sujet que les auteurs du MTS considèrent que théorie et pratique interagissent en un processus continu de coévolution. Ils se situent ainsi, sans y faire une référence explicite, dans la droite ligne de la conception systémique (et donc réflexive) de la connaissance introduite notamment par Morin. Notons aussi que d'autres théories ont vu le jour qui tentent elles aussi de donner une méthode de gestion (souvent moins ambitieuse) permettant d'aller dans la direction d'une société soutenable. Par ailleurs, de nombreux débats théoriques ont porté sur divers aspects de la théorie du MTS. La théorie du MTS s'en est trouvée, selon ses auteurs, « *enrichie et fondée scientifiquement* » [Rotmans, Loorbach et Kemp, 2007 : p 2]. En particulier, nous donnerons dans le Chapitre 4 un aperçu du débat sur la possibilité de gérer, ou plus modestement de prédire les transitions ; débat qui a été le fait notamment de Meadowcroft [2005, 2007], Shove et Walker [2007]. Ces auteurs ont en effet mis en garde contre les possibles pièges inhérents à l'approche du MTS et posé des questions intéressantes quant à son champ d'application, quant à son effectivité ou sa légitimité.

## Remerciements

---

Je tiens tout d'abord à remercier Monsieur Tom Bauler d'avoir accepté de diriger ce mémoire de fin d'études. A plusieurs reprises, son aide m'a été précieuse, notamment pour m'avoir procuré des ouvrages indispensables et introuvables en bibliothèque. Je remercie aussi les connaissances et amis qui ont accepté de jouer le rôle ingrat de relecteur ou pour les conseils prodigués. Parmi ceux-ci, je tiens à mentionner Benoît Gilson, ancien du CESEE, aujourd'hui spécialiste en méthodologie de gestion de projet, et Frédéric Misrahi, expert de la délégation de la Commission Européenne en Turquie, en charge de la transition politique et économique de ce pays.

J'ai une tendresse toute particulière pour ma famille. Notamment pour mon beau-père, professeur d'écriture scénaristique, dont le regard profane m'a permis de m'assurer que le discours était compréhensible et ne contenait pas trop de jargon. Aussi pour ma compagne que je remercie tout particulièrement pour sa patience et ses encouragements tout au long de l'année écoulée, et encore plus particulièrement pour ses conseils avisés en ce jour férié de l'avant-veille de déposer ce mémoire... jour où le fichier électronique contenant un an de travail avait mystérieusement disparu m'obligeant à courir au bureau, à contacter le service en charge des sauvegardes sur le réseau d'entreprise (un jour férié), avant de retrouver toute ma sérénité.

*A Tom, mon fils...*

## Table des Matières

Synthèse .....	2
Remerciements .....	3
Avant-propos .....	6
Introduction .....	11
1. Le concept de développement soutenable et les difficultés liées à son opérationnalisation .....	13
1.1 Qu'est-ce que le développement soutenable ? .....	14
1.1.1 Les forces motrices du développement soutenable .....	15
1.1.2 Trois capitaux de base du développement .....	17
1.1.3 État des capitaux et pressions sur les capitaux .....	19
1.1.4 Les objectifs du développement soutenable .....	21
1.2 Politique publique et développement soutenable .....	24
1.2.1 Des réponses et des stratégies politiques .....	24
1.2.2 Connaissances insuffisantes et incertitudes .....	25
1.2.3 Représentation du monde et perceptions .....	25
1.2.4 Agenda politique et capacité des pouvoirs public .....	25
1.2.5 Réponses des pouvoirs publics .....	26
1.3 La consommation et la production soutenables comme condition du développement soutenable .....	27
1.3.1 Les recommandations du PNUE pour une consommation et une production soutenables .....	27
1.3.2 La stratégie européenne en matière de consommation et de production soutenables .....	34
1.4 Aperçu des critiques du concept développement soutenable .....	37
1.4.1 Le développement soutenable serait un concept d'une portée essentiellement économique .....	37
1.4.2 Le concept de soutenabilité serait inutile car impossible à opérationnaliser .....	39
1.5 Conclusion : Développement soutenable, Transition et Gouvernance Réflexive .....	42
2. Vers une définition du concept de transition .....	50
1.6 Définition du changement social .....	50
1.7 Typologie des changements sociétaux .....	51
1.7.1 Reproduction du système sociétal .....	52
1.7.2 Transition du système sociétal .....	52
1.7.3 Transformation du système sociétal .....	52
1.8 Le concept de transition selon les auteurs du MTS .....	53
1.8.1 Multiplicité des acteurs de la transition .....	53
1.8.2 Multiplicité des phases de la transition .....	56
1.8.3 Multiplicité des niveaux de la transition .....	62
1.8.4 Multiplicité des changements liés à la transition .....	67
1.8.5 La recherche du primus movens des changements sociétaux .....	68
1.9 L'évolutionnisme et le changement social .....	71
1.9.1 L'évolutionnisme classique et la thèse de l'équilibre .....	72
1.9.2 La critique du caractère historiciste et infalsifiable de l'évolutionnisme .....	73
1.9.3 L'enrichissement structuraliste et sa critique .....	73
1.9.4 La thèse interactionniste du déséquilibre .....	74
1.9.5 Vers une synthèse des thèses de l'équilibre et du déséquilibre ? .....	76
1.10 Conclusion : Un modèle et des concepts à relativiser et cependant utiles .....	76
3. Le management de transition vers la soutenabilité .....	78
1.11 La résistance aux changements .....	80
1.11.1 Les causes de la résistance .....	81
1.11.2 Les moyens de mitigation de la résistance .....	82
1.12 Processus, stratégies et institutions du MTS .....	86
1.12.1 Le processus de management de transition .....	88
1.12.2 Les arènes de transition .....	89
1.12.3 La définition du problème .....	89
1.12.4 Les visions et les objectifs de transition .....	90
1.12.5 Les chemins de la transition et les objectifs intermédiaires .....	91
1.12.6 Des programmes pour l'innovation systémique .....	92
1.12.7 Évaluation et apprentissage .....	92
1.12.8 Créer le support du public et élargir la coalition .....	93

# Le Management de Transition vers la Soutenabilité

## *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

1.13	Conclusion : Le MTS a été adopté malgré une réputation de pionnier en matière de « modernisation écologique » .....	93
1.13.1	Définition de la « modernisation écologique » .....	94
1.13.2	Critiques de la « modernisation écologique » .....	94
4.	Aperçu de quelques critiques .....	96
1.14	Quelques réflexions autocritiques sur le MTS .....	97
1.15	Des réponses à Shove et Walker .....	98
1.16	Des réponses à Meadowcroft .....	99
5.	Conclusion générale .....	101
	Annexe : Références bibliographiques.....	104

# Le Management de Transition vers la Soutenabilité

## Aperçu de la théorie et de quelques critiques

« [...] le mot de complexité n'a pas derrière lui un noble héritage philosophique, scientifique, ou épistémologique. [...] Sa définition première ne peut fournir aucune élucidation : est complexe ce qui ne peut se résumer en un maître mot, ce qui ne peut se ramener à une loi, ce qui ne peut se réduire à une idée simple. Autrement dit, le complexe ne peut se résumer dans le mot de complexité, se ramener à une loi de complexité, se réduire à l'idée de complexité. La complexité ne saurait être quelque chose qui se définirait de façon simple et prendrait la place de la simplicité. La complexité est un mot problème et non un mot solution. »

Edgard Morin

## Avant-propos

---

La dernière décennie a vu le domaine de l'économie politique environnementale se développer et se diversifier de manière très importante. Il y a plus de publications et plus d'auteurs, sur un nombre plus élevé de sujets, utilisant un plus large éventail d'approches, que jamais auparavant. Ce phénomène est observé pour l'ensemble des sciences sociales et même des sciences humaines. Au milieu des années 1990, un individu pouvait encore aspirer à rester au courant des développements relatifs à l'analyse environnementale à travers les disciplines sociales. Depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle c'est devenu virtuellement impossible. L'étendue et la spécialisation des discussions sont devenues trop grandes.

Comme bien des auteurs, dont Edgar Morin, nous pouvons légitimement demander à la pensée qu'elle « dissipe les brouillards et les obscurités, qu'elle mette de l'ordre et de la clarté dans le réel, qu'elle révèle les lois qui le gouvernent. » [Morin 2005 : 9] Or, de prime abord, le mot « complexité », qui est devenu central dans toutes les disciplines scientifiques, ne peut qu'exprimer « notre embarras, notre confusion, notre incapacité de définir de façon simple, de nommer de façon claire, de mettre de l'ordre dans nos idées ». Pour sortir de cet embarras, il faut donc dissiper deux illusions qui rendent incompréhensible la pensée complexe au commun des mortels.

La première illusion est de croire que la complexité supprime la simplicité. « Alors que la pensée simplifiante désintègre la complexité du réel, la pensée complexe intègre le plus possible les modes simplifiants de penser, mais refuse les conséquences mutilantes, réductrices, unidimensionnalisantes et finalement aveuglantes d'une simplification qui se prend pour le reflet de ce qu'il y a de réel dans la réalité. » [Morin 2005 : 9]

La seconde illusion est de confondre complexité et complétude. L'ambition de la pensée complexe est bien de rendre compte des articulations entre les domaines disciplinaires qui sont brisées par la pensée disjonctive et, dans ce sens, elle aspire à la connaissance multidimensionnelle. Cependant, la pensée complexe reconnaît que la connaissance complète est impossible Elle comporte un principe d'incomplétude et d'incertitude. Elle porte aussi en son principe, la reconnaissance des liens entre les entités que notre pensée doit nécessairement distinguer, mais non les isoler les unes des autres.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

Or, toute connaissance opère par sélection de données dites significatives et rejet de données dites non significatives : la connaissance sépare (distingue ou disjoint) et unit (associe, identifie) ; hiérarchise (le principal, le secondaire) et centralise (en fonction d'un noyau de notions maîtresses). Et, nous dit Morin, « ces opérations, qui utilisent la logique, sont en fait commandées par des principes 'supra-logiques' d'organisation de la pensée ou 'paradigmes', principes occultes qui gouvernent notre vision des choses et du monde sans que nous en ayons conscience. » [Morin 2005 : 16]

Ainsi, au moment du passage de la vision ptolémaïque (géocentrique) à la vision copernicienne (héliocentrique) de l'univers, l'opposition entre les deux visions résidait dans la sélection et le rejet de certaines données : les géocentriques rejetaient comme non significatives les données inexplicables selon leur conception, tandis que les autres se fondaient sur ces données pour concevoir le système héliocentrique. Le nouveau système comprend les mêmes constituants que l'ancien (les planètes), il utilise souvent les anciens calculs. Mais toute la vision du monde a changé.

Cet exemple nous montre qu'il est très difficile de penser un phénomène. Non seulement parce que nos préjugés, nos passions, nos intérêts sont en jeu derrière nos idées, mais aussi parce que nous disposons rarement des moyens de concevoir la complexité d'un problème. Pour Morin, il est essentiel d'éviter la vision unidimensionnelle, abstraite. Pour cela, nous dit-il, il faut « prendre conscience de la nature et des conséquences des paradigmes qui mutilent la connaissance et défigurent le réel. » [Morin 2005 : 18]

Or pour Morin, nous sommes encore aveugles au problème de la complexité. Les disputes épistémologiques en Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend, etc., la passeraient sous silence. Pourtant, le philosophe des sciences, Bachelard, avait découvert que « le simple n'existe pas : il n'y a que du simplifié » [Bachelard, cité in Morin, 2005 : 24]. Pour tous, aujourd'hui, il est bien évident que la science construit l'objet en l'extrayant de son environnement complexe pour le mettre dans des situations expérimentales non complexes. La science n'est pas l'étude de l'univers simple, c'est une simplification heuristique nécessaire pour dégager certaines propriétés, voire certaines lois.

Et, en l'occurrence, reconnaissons avec Morin que « la science de l'homme n'a ni fondement qui enracine le phénomène humain dans l'univers naturel, ni méthode apte à appréhender l'extrême complexité qui l'en distingue de tout autre phénomène naturel connu. Son armature explicative est encore celle du christianisme et de l'humanisme occidental : la sur-naturalité de l'Homme. » [Morin 2005 : 25] Il s'agit donc de réintégrer l'homme parmi les êtres naturels pour l'en distinguer et non pour l'y réduire. Il s'agit aussi de construire une théorie, une logique, une épistémologie de la complexité qui puisse convenir à la connaissance de l'homme et de son environnement. Le point de départ de ce cheminement se trouve, selon Morin, dans la théorie des systèmes qui, partie avec von Bertalanfy d'une réflexion sur la biologie, s'est, à partir des années 1950, répandue de façon buissonnante dans les directions les plus différentes.

La théorie des systèmes a pris au moins trois directions qui pour certains sont contradictoires. En particulier selon Morin, « il y a un systémisme fécond qui porte en lui un principe de complexité [il pense à Le Moigne] ; il y a un systémisme vague [...] fondé sur la répétition de quelques vérités premières aseptisées ('holistiques') qui n'arriveront jamais à devenir opérantes ; il y a enfin la system analysis qui est le correspondant systémique de l'engineering cybernétique, mais beaucoup moins fiable, et qui transforme le systémisme en son contraire, c'est-à-dire comme le terme analysis l'indique en opérations réductrices. » [Morin 2005 : 28]

Pour Morin, la vertu systémique est :

- a) d'avoir mis au centre de la théorie, avec la notion de système, non une unité élémentaire discrète, mais une unité complexe, un « tout » qui ne se réduit pas à la « somme » de ses parties constitutives ;
- b) d'avoir conçu la notion de système, ni comme une notion « réelle », ni comme une notion purement formelle, mais comme une notion ambiguë ou fantôme ;

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

c) de se situer à un niveau transdisciplinaire, qui permet à la fois de concevoir l'unité de la science et la différenciation des sciences, non seulement selon la nature matérielle de leur objet, mais aussi, selon les types et les complexités des phénomènes d'association/organisation.

Pour tous les adeptes de la pensée complexe, dont Morin, deux conséquences capitales découlent en particulier de l'idée de système ouvert : la première est que les lois d'organisation du vivant ne sont pas d'équilibre, mais de déséquilibre, rattrapé ou compensé, de dynamisme stabilisé. La seconde conséquence, peut-être plus importante encore, est que l'intelligibilité du système doit être trouvée non seulement dans le système lui-même, mais aussi dans sa relation avec l'environnement, et que cette relation n'est pas qu'une simple dépendance, elle est constitutive du système.

Or, cette relation est absolument cruciale tant sur le plan épistémologique, méthodologique, que théorique, ou encore empirique. Méthodologiquement, il devient difficile d'étudier les systèmes ouverts comme des entités radicalement isolables. Théoriquement et empiriquement, le concept de système ouvert ouvre la porte à une théorie de l'évolution, qui ne peut provenir que des interactions entre système et écosystème, et qui, dans ses bonds organisationnels les plus remarquables, peut être conçu comme le dépassement du système en un méta-système.

La porte est dès lors ouverte vers la théorie des systèmes que Morin appelle « auto-éco-organisateur », c'est-à-dire des systèmes vivants, ouverts eux-mêmes bien entendu (« *car loin d'échapper à l'ouverture, l'évolution vers la complexité l'accroît* »). Enfin, la relation fondamentale entre les systèmes ouverts et l'écosystème étant d'ordre à la fois matériel et énergétique, organisationnel et informationnel, « *on pourra essayer de comprendre le caractère à la fois déterminé et aléatoire de la relation éco-systémique* ». [Morin 2005 : 32] L'étude systémique du rapport Meadows sur la croissance (MIT), qui a introduit l'idée que la planète Terre est un système ouvert sur la biosphère et a suscité une prise de conscience et une alarme fécondes, est un exemple de ce type de tentative.

Sans faire un historique du concept de complexité (par exemple, Luc De Brabanter fait remonter ses origines à la philosophie antique), il est commun de dire que c'est avec Wiener, Ashby, les fondateurs de la cybernétique, que la complexité entre véritablement en scène dans la science. C'est avec von Neumann que, pour la première fois, le caractère fondamental du concept de complexité apparaît dans sa liaison avec les phénomènes d'auto-organisation. Ce qui nous intéresse ici c'est de comprendre le concept de complexité et de reconnaître son impact sur la théorie de la connaissance.

Qu'est-ce que la complexité ? A première vue, c'est un phénomène quantitatif, l'extrême quantité d'interactions et d'interférences entre un très grand nombre d'unités. En fait, tout système auto-organisateur (vivant), même le plus simple, combine un très grand nombre d'unités de l'ordre de milliards, soit de molécules dans une cellule, soit de cellules dans l'organisme. Cependant, la complexité ne comprend pas seulement des quantités d'unités et d'interactions qui défient nos possibilités de calcul ; elle comprend aussi des incertitudes, des indéterminations, des phénomènes aléatoires. La complexité dans un sens a toujours affaire avec le hasard.

Quand la cybernétique a reconnu la complexité, ce fut, nous dit Morin, pour la contourner, la mettre entre parenthèses, mais sans la nier : c'est le principe de la boîte noire ; on considère les entrées du système (*inputs*) et les sorties (*outputs*), ce qui permet d'étudier les résultats du fonctionnement d'un système, l'alimentation dont il a besoin, de relationner inputs et outputs, sans entrer toutefois dans le mystère des unités élémentaires.

Or le problème théorique de la complexité, c'est celui de la possibilité d'entrer dans les boîtes noires. Ici, la difficulté n'est pas seulement dans le renouvellement de la conception de l'objet, elle est dans le renversement des perspectives épistémologiques du sujet, c'est-à-dire de l'observateur scientifique ; le propre de la science était jusqu'à présent d'éliminer l'imprécision, l'ambiguïté, la contradiction. Il faut dorénavant accepter une certaine imprécision, non seulement dans les phénomènes, mais aussi dans les concepts, et un des grands progrès de la mathématique d'aujourd'hui est de considérer les *fuzzy sets*, les ensembles imprécis [Moles, 1990, cité in Morin, 2005].



## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

A cet égard, une des conquêtes préliminaires dans l'étude du cerveau humain a été de comprendre qu'une de ses supériorités sur l'ordinateur est précisément de pouvoir travailler avec de l'insuffisant et du flou ; il faut donc désormais accepter une certaine ambiguïté (dans la relation sujet/objet, ordre/désordre, auto-hétéro-organisation). En particulier, *il faut reconnaître des phénomènes, comme la liberté ou la créativité, inexplicables hors du cadre complexe qui seul permet leur apparition.* » [Morin 2005 : 50]

Dès lors, nous arrivons, selon Morin, au point crucial de la physique et de la métaphysique d'Occident, qui, depuis le XVII<sup>e</sup> siècle, à la fois les fonde l'une et l'autre et les oppose irréductiblement. En effet, la science occidentale s'est fondée sur l'élimination positiviste du sujet à partir de l'idée que les objets, existent indépendamment du sujet, et peuvent être observés et expliqués en tant que tels. L'idée d'un univers de faits objectifs, purgés de tous jugements de valeurs, de toutes déformations subjectives, grâce à la méthode expérimentale et aux procédures de vérification, a permis le développement prodigieux de la science moderne. Cependant, comme le définit très bien Jacques Monod, il s'agit là d'un postulat, c'est-à-dire d'un pari sur la nature du réel et de la connaissance.

Dans ce cadre, le sujet est soit le « bruit », c'est-à-dire la perturbation, la déformation, l'erreur qu'il faut éliminer afin d'atteindre la connaissance objective, soit le miroir, simple reflet de l'univers objectif. A l'élimination positiviste du sujet, répond, à l'autre pôle, l'élimination métaphysique de l'objet ; le monde objectif se dissout dans le sujet qui le pense. Descartes est le premier à avoir fait surgir dans toute sa radicalité cette dualité qui allait marquer l'Occident moderne, posant alternativement l'univers objectifs de la « *res extensa* », ouvert à la science, et les « *cogito* » subjectif irrésistible, irréductible premier principe de réalité.

Enfin, il est intéressant de remarquer, avec Morin, que la disjonction du sujet et de l'objet, en faisant du sujet un « bruit », une « erreur », opérait en même temps la disjonction entre le déterminisme, propre au monde des objets, et l'indétermination qui devenait le propre du sujet. « *Selon qu'on valorise l'objet, on valorise du coup le déterminisme. Mais si on valorise le sujet, alors l'indétermination devient richesse, grouillement de possibilité, liberté ! Et ainsi prend figure le paradigme clé d'Occident : l'objet est le connaissable, le déterminable, l'isolable, et par conséquent le manipulable. Il détient la vérité objective et dans ce cas il est 'tout' pour la science, mais manipulable par la technique, il n'est 'rien'. Le sujet est l'inconnu, inconnu parce qu'indéterminé, parce que miroir, parce qu'étranger, parce que totalité. Ainsi dans la science d'Occident, le sujet est le 'tout-rien' ; rien n'existe sans lui, mais tout l'exclut ; il est comme le support de toute vérité, mais en même temps il n'est que 'bruit' et erreur devant l'objet.* » [Morin 2005 : 59]

Ainsi, pour Morin, « *l'erreur ontologique était d'avoir clos, c'est-à-dire pétrifié, les concepts de base de la science (et de la philosophie). Il faut, au contraire, ouvrir la possibilité d'une connaissance à la fois plus riche et moins certaine.* » Face à l'incertitude qui découle à la fois de la biologie de la connaissance<sup>1</sup> et de la sociologie de la connaissance<sup>2</sup>, Morin prend appui sur le théorème de Gödel<sup>3</sup> et sur la théorie des systèmes ouverts pour prôner une 'épistémologie ouverte'. Pour Morin, toutes les incertitudes que nous avons doivent se confronter, se corriger, les unes les autres, dialoguer sans toutefois qu'on puisse espérer (avec un sparadrap idéologique) boucher la brèche ultime. « *Tout progrès important de la connaissance, comme l'a indiqué Kuhn, s'opère nécessairement par la brisure et la rupture des systèmes clos, qui ne possèdent pas en eux l'aptitude au dépassement. [...] Une théorie se substitue à l'ancienne théorie et, éventuellement, intègre l'ancienne théorie, en la provincialisant et [en] la relativisant.* » [Morin 2005 : 62-64]

La théorie de la complexité de Morin appelle donc une méthodologie à la fois ouverte (qui intègre les anciennes) et spécifique (la description des unités complexes). Elle suppose et explicite « *une*

<sup>1</sup> La biologie de la connaissance nous montre qu'il n'y a aucun dispositif, dans le cerveau humain, qui permet de distinguer la perception de l'hallucination, le réel de l'imaginaire.

<sup>2</sup> La sociologie de la connaissance nous permet de relativiser nos concepts, de nous situer dans le jeu des forces sociales, mais ne nous dit rien de certain sur la validité intrinsèque d'une théorie

<sup>3</sup> Le théorème de Gödel démontre que, dans un système formalisé, il est au moins une proposition qui est indécidable : cette indécidabilité ouvre une brèche dans le système, qui devient alors incertain. Certes, la proposition indécidable peut être démontrée dans un autre système, voire un méta-système, mais celui-ci comportera aussi sa brèche logique. Apparemment limité à la logique mathématique, Morin estime qu'il vaut a fortiori pour tout système théorique.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

*ontologie, qui non seulement met l'accent sur la relation au détriment de la substance, mais qui aussi met l'accent sur l'émergence, les interférences, comme phénomènes constitutifs de l'objet.* » [Morin 2005 : 67] En somme, il n'y a pas qu'un réseau formel de relation, il y a des réalités composites, produites par les jeux systémiques, mais toutefois douées d'une certaine autonomie.

Pour Morin, une théorie qui se veut fondamentale doit échapper au champ des disciplines, les traverser. C'est dire que la perspective est transdisciplinaire. « *Si, effectivement, l'esprit humain ne peut appréhender l'ensemble énorme du savoir disciplinaire, alors il faut changer, soit l'esprit humain, soit le savoir disciplinarisé.* » « *Il s'agit au moins de reconnaître ce qui est toujours passé sous silence dans les théories de l'évolution : l'inventivité et la créativité. La créativité a été reconnue par Chomski comme un phénomène anthropologique de base. Il faut ajouter [selon Morin] que la créativité marque toutes les évolutions biologiques de façon encore plus inouïe que l'évolution historique, laquelle est loin d'avoir redécouvert toutes les inventions de la vie, à commencer par la merveille que constitue la cellule.* » [Morin 2005 : 70]

La science classique avait rejeté l'accident, l'événement, l'aléa, l'individuel. Toute tentative de les réintégrer ne pouvait sembler qu'anti-scientifique dans le cadre de l'ancien paradigme. « *Les problèmes essentiels, les grands problèmes de la connaissance, étaient toujours renvoyés dans le ciel, devenaient fantômes errants de la philosophie : Esprit, Liberté.* » Or, ce que propose la *scienza nuova* de Vico, que Morin et Le Moigne nous font redécouvrir, c'est simplement ceci, dont les conséquences en chaîne seront incalculables : l'objet de la science ne doit pas seulement être adéquat à la science, la science doit être adéquate à son objet. « *Cela signifie que si la réduction – la recherche d'unités élémentaires simples, la décomposition d'un système en ses éléments, l'origination du complexe au simple – demeure un caractère essentiel de l'esprit scientifique, elle n'est plus ni le seul, ni le dernier mot.* » [Morin 2005 : 72]

Or, ce qui affecte un paradigme, c'est-à-dire la clé de voute de tout un système de pensée, affecte à la fois l'ontologie, la méthodologie, l'épistémologie, la logique, et par conséquent la pratique, la société, la politique. L'ontologie d'Occident était fondée sur des entités closes, comme substance, identité, causalité linéaire, sujet, objet. Ces entités ne communiquaient pas entre elles, les oppositions provoquaient la répulsion ou l'annulation d'un concept par l'autre ; la réalité pouvait donc être cernée par des idées claires et distinctes.

Dans ce sens, la méthodologie scientifique était réductionniste et quantitative. Réductionniste, puisqu'il fallait arriver aux unités élémentaires non décomposables, lesquelles seules pouvaient être cernées clairement et distinctement, quantitativiste puisque ces unités discrètes pouvaient servir de base à toutes les computations. La logique d'Occident était une logique homéostatique, destinée à maintenir l'équilibre du discours par l'expulsion de la contradiction et de l'errance, de l'illumination, de la création.

Or ce paradigme d'Occident, « *enfant du reste fécond de la schizophrénique dichotomie cartésienne et du puritanisme clergyman* », commande aussi le double aspect de la praxis occidentale, d'une part anthropocentrique, ethnocentrique, égocentrique dès qu'il s'agit du sujet (parce que fondée sur l'auto-adoration du sujet : homme, nation ou ethnie, individu), d'autre part et corrélativement manipulatrice, glacée, « objective » dès qu'il s'agit de l'objet. Il n'est pas sans relation avec l'identification de la rationalisation avec l'efficacité, de l'efficacité avec les résultats comptabilisables ; il est inséparable de toute tendance classificatoire, réificatrice, etc., tendance corrigée, parfois fortement, parfois à peine, par des contre-tendances apparemment « irrationnelle », « sentimentales », « romantiques », « poétiques ».

On entrevoit donc bien la radicalité et l'ampleur de la réforme paradigmatique qu'avait proposé Morin dès les années 1970. Car c'est évidemment toute la structure du système de pensée qui se trouve bouleversée, transformée, « *c'est toute une énorme superstructure d'idées qui s'effondre.* » [Morin 2005 : 76]

## Introduction

Ce mémoire s'attachera à donner un aperçu d'un corpus théorico-pratique appelé *Management de Transition vers la Soutenabilité*<sup>4</sup> (MTS), tel que développé aux Pays-Bas, notamment par les chercheurs du *Dutch Research Institute for Transition* (DRIFT)<sup>5</sup>, et qui affirme s'inscrire dans deux courants récents des sciences sociales : l'« économie écologique » et la « politique réflexive ». L'approche théorique (*transition research*) et pratique (*transition management*) du MTS est aussi, en particulier, fondée sur la théorie des systèmes et la théorie de la complexité, deux disciplines sur lesquelles nous ne pourrions malheureusement pas nous étendre au-delà de ce que nous avons proposé dans notre Avant-propos.

Le MTS a souvent été qualifié de « typiquement néerlandais » ! C'est pourquoi nous essaierons tout au long de ce mémoire de favoriser chaque fois que cela est possible les auteurs du monde francophone qui tiennent des propos validant la théorie des chercheurs du DRIFT. A cet égard, mentionnons l'importance des travaux d'Edgard Morin ([La Méthode](#)), Jean-Louis Le Moigne ([La Théorie du Système Général](#)), Jean-Louis Vullierme ([Le Concept de Système Politique](#)). Mentionnons encore la traduction et les commentaires, par Alain Pons, de l'œuvre de Giambattista Vico<sup>6</sup> ([La méthode des études de notre temps](#)). Ce mémoire doit également beaucoup à des ouvrages de sociologie, dont [Le changement social](#) de Mendras et Forsé, ou [Sociologie des changements sociaux](#) de Trémoulinas. Sur le développement soutenable, mentionnons les rapports fédéraux de la *task force* du gouvernement fédéral belge en la matière. En particulier sur la production et la consommation soutenables, mentionnons le guide publié par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, [Planning for Change](#). Sur le MTS, mentionnons la thèse de Derk Loorbach [Transition Management - New mode of governance for sustainable development](#) et l'ouvrage collectif (sous la direction de Voss, Bauknecht et Kemp) [Reflexive governance for sustainable development](#). Le lecteur de ce mémoire trouvera bien entendu les références complètes de ces ouvrages dans l'annexe bibliographique. Précisons au sujet de la bibliographie qu'elle contient uniquement les ouvrages et articles que nous avons consultés. Le texte de ce mémoire contient aussi néanmoins des références qui ne sont pas reprises dans la bibliographie parce que ces références sont citées par les auteurs que nous avons consultés, sans que nous soyons remontés à la source.

Plusieurs éléments confèrent un intérêt certain à une recherche sur le MTS. Tout d'abord, les auteurs de la théorie du MTS prétendent gérer le changement social au moyen de pratiques qui s'inspirent notamment de la « gestion par projet » et de la « gestion du changement », des pratiques issues du monde des affaires. Lorsqu'on met cela en parallèle avec le fait que les chercheurs néerlandais comptent sur le marché pour éviter des blocages (*lock-in*) lors de la diffusion des « innovations systémiques », c'est-à-dire des changements sociaux, on comprend à quel point le MTS se veut, à tout le moins, ... pragmatique. Notons toutefois, à la décharge du monde des affaires, que ces pratiques sont aujourd'hui fondées sur des éléments issus par exemple de la physique quantique, de la théorie des systèmes complexes, ou encore de la psychologie cognitive. A charge, on retiendra que de nombreux auteurs en matière de management sont des gourous autoproclamés ne disposant pas d'un parcours académique leur permettant de fonder leurs prétentions à intégrer des théories aussi complexes dans le corpus de connaissances et de pratiques du management.

De plus, le sujet a aussi un parfum de polémique : le MTS suppose que le gouvernement s'engage à laisser un maximum de marge de manœuvre (notamment légale) aux « arènes de transition » et à leurs membres pour la définition des moyens d'arriver à rencontrer ces objectifs à long terme (les chemins ou *pathways*) et la détermination des objectifs intermédiaires (caractère incrémental de la politique menée). Dès lors, cette approche fait confiance aux initiatives individuelles et à la créativité des parties prenantes au processus. Or, ceci pose aussi un certain nombre de questions, notamment

<sup>4</sup> Dans ce mémoire, l'usage de la racine soutenable (« *qui peut être supporté, enduré ; qui peut être défendu par des raisons solides* ») sera préféré à celui de durable (« *qui dure longtemps, stable* »). Le terme « soutenable » offre en outre l'avantage de rester plus proche de l'acception généralement admise du terme anglais « *sustainability* » qui est à l'origine de toute la littérature en matière de « développement soutenable ». Le terme « soutenable » est d'ailleurs préféré par la CMED.

<sup>5</sup> Les chercheurs d'autres centres, comme ICIS ou MERIT ont aussi été impliqués, ce sont parfois les mêmes d'ailleurs.

<sup>6</sup> Giambattista Vico (1668-1744), philosophe italien, est très critique à l'égard de la méthode de Descartes (1596-1650).

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

quant à la légitimité politique des acteurs intervenant dans les « arènes de transition » et quant à la justice, notamment sociale, des objectifs recherchés.

Dans le Chapitre 1, consacré au concept de développement soutenable, nous verrons quelles sont les forces et les capitaux qu'il s'agit de gérer ; quels sont les objectifs et principes qui doivent être à la base de toute politique élaborée en vue d'un développement soutenable ; et nous verrons que le corpus théorico-pratique du MTS vise à répondre aux multiples défis posés par la non-soutenabilité<sup>7</sup> des pratiques de nos sociétés européennes et par l'inadéquation des politiques actuelles. En effet, selon les auteurs de cette approche, une « transition » serait nécessaire pour adopter des pratiques soutenables. C'est-à-dire (contentons-nous de cette définition pour l'instant) une « *innovation systémique* » induisant des modifications dans (de) la société, ou encore une « *révolution évolutive qui altère fondamentalement les régimes<sup>8</sup> existants* » [Rotmans, Loorbach et Kemp, 2007 : p 2]. Nous verrons aussi qu'il s'agit d'un discours dans l'ère du temps.

Dans le Chapitre 2, nous présenterons plus en détail ce concept de transition, notamment en le plaçant en perspective avec le concept de « changement social » et les autres types de changements sociaux que sont la « reproduction » et la « transformation ». Nous nous pencherons successivement sur les différentes phases d'une transition, les différents niveaux d'analyse et d'action, les acteurs d'une transition, et sur quelques apports des sciences sociales en la matière, y compris brièvement l'influence que peut avoir une conception évolutionniste du changement social. Notons cependant d'ores et déjà que le point de départ de l'approche du MTS est un postulat : les problèmes auxquels nous sommes confrontés sont des « effets pervers » ou « collatéraux » du « système sociétal » actuel (politique, économique, etc.). Au passage, nous verrons que le contexte néerlandais dans lequel cette approche a été développée, est particulier. Ce sera l'occasion de se pencher sur les caractéristiques et les limites du modèle des polders.

Dans le Chapitre 3, consacré à la présentation des éléments théoriques de la gestion d'une transition selon l'approche du MTS, nous découvrirons les institutions, les processus et les stratégies recommandées en la matière. Nous verrons aussi que les auteurs de cette approche préconisent que le gouvernement, pourtant détenteur de la légitimité politique, se limite à définir un objectif à long terme suffisamment vague pour faire l'objet d'un consensus. Par exemple, la soutenabilité d'un secteur économique (eau, mobilité, ...). Nous verrons enfin que les Pays-Bas se sont lancés dans l'aventure du MTS malgré une réputation de pionnier en matière de « modernisation écologique ». Cette dernière approche, qui suggère que des améliorations en termes de soutenabilité peuvent être réalisées grâce aux progrès technologiques, était jusqu'alors considérée comme la seule valable.

En réalité, depuis son introduction dans l'arène politique, le MTS a fait l'objet de nombreux tests (des projets aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne et en Belgique, principalement) que nous n'aborderons pas dans ce mémoire. Notons toutefois à ce sujet que les auteurs du MTS considèrent que théorie et pratique interagissent en un processus continu de coévolution. Ils se situent ainsi, sans y faire une référence explicite, dans la droite ligne de la conception systémique (et donc réflexive) de la connaissance introduite notamment par Morin. Notons aussi que d'autres théories ont vu le jour qui tentent elles aussi de donner une méthode de gestion (souvent moins ambitieuse) permettant d'aller dans la direction d'une société soutenable. Par ailleurs, de nombreux débats théoriques ont porté sur divers aspects de la théorie du MTS. La théorie du MTS s'en est trouvée, selon ses auteurs, « *enrichie et fondée scientifiquement* » [Rotmans, Loorbach et Kemp, 2007 : p 2]. En particulier, nous donnerons dans le Chapitre 4 un aperçu du débat sur la possibilité de gérer, ou plus modestement de prédire les transitions ; débat qui a été le fait notamment de Meadowcroft [2005, 2007], Shove et Walker [2007]. Ces auteurs ont en effet mis en garde contre les possibles pièges inhérents à l'approche du MTS et posé des questions intéressantes quant à son champ d'application, quant à son effectivité, ou sa légitimité.

Nous reviendrons sur ces éléments au cours de ce mémoire. Commençons par « planter le décor », pour notamment nous interroger sur le concept de « développement soutenable », et rappelons-nous constamment que la connaissance est une construction sociale.

<sup>7</sup> Nous préférons la qualification « non-soutenable » à celle d'« insoutenable » qui a une forte connotation émotionnelle.

<sup>8</sup> Le terme « régime » est ici à comprendre dans son acception sociologique et non politique.

« ...la diversité culturelle est aussi nécessaire à l'humanité que la biodiversité peut l'être à la nature ... »

*Déclaration Universelle sur la Diversité Culturelle*  
(UNESCO, 2001)

## **1. Le concept de développement soutenable et les difficultés liées à son opérationnalisation**

Selon une vue largement partagée aujourd'hui, les « trajectoires » actuelles de nos sociétés ne sont pas viables, durables. En particulier, certains problèmes environnementaux complexes n'ont pu être résolus au moyen des politiques traditionnelles (caractérisées par une vision réductionniste, disjonctive, et à court terme), bien que ces problèmes soient connus depuis un certain temps déjà, et reconnus comme de la première importance : perte de biodiversité, changements climatiques, disparition et surexploitation de certaines ressources naturelles, érosion des sols, pollution chimique, impacts sur la santé publique, etc. Et pourtant, ces problèmes sont plus manifestes dans le discours sociétal, et bien plus ancrés institutionnellement que jamais auparavant, et pas seulement au niveau des médias.

En effet, au cours de la dernière décennie, les questions environnementales ont de plus en plus souvent été intégrées au sein des pratiques de gestion des États et des entreprises multinationales. Il suffit de considérer l'explosion des systèmes de certification liés à la soutenabilité pour s'en rendre compte : tout, aussi bien les produits eux-mêmes que les pratiques de production, peut faire l'objet d'un label garantissant le respect d'un certain nombre de critères environnementaux et/ou sociaux. Pour autant, il ne faut pas croire que les problèmes environnementaux globaux sont moins aigus. Bien au contraire, malgré quelques réussites en matière de contrôle de la pollution, d'amélioration de l'usage des ressources, de prévention de la destruction des habitats naturels, ou encore de protection de la santé publique, la menace que les humains font peser sur l'écosphère ne cesse de croître [OECD, 2001]. Sur bien des fronts, la pression excède déjà le seuil écologique critique [AEE, 1999]. Ainsi, en matière de réchauffement climatique, après le rapport Stern qui évoque un impact économique comparable à celui des guerres mondiales ou de la crise économique des années trente<sup>9</sup> [Stern, 2006], c'est le quatrième rapport du groupe II du GIEC qui met gouvernements et entreprises devant leurs responsabilités [GIEC, 2007].

Dès lors, avant d'aborder les solutions que proposent les auteurs du MTS en la matière, nous nous pencherons sur le concept de « développement soutenable » (voir §1.1), son opérationnalisation à travers les politiques publiques (voir §1.2) et sur la question de la « production et la consommation soutenable » en tant que condition de sa réalisation (voir §1.3). Pour ce faire, nous réutilisons notamment l'information contenue dans le premier chapitre du troisième Rapport fédéral sur le

<sup>9</sup> Il est utile à ce sujet de rappeler que cette crise économique est l'un des facteurs ayant amené le déclenchement de la deuxième guerre mondiale qui fit plus de cinquante cinq millions de morts.

# Le Management de Transition vers la Sostenabilité

## Aperçu de la théorie et de quelques critiques

développement durable<sup>10</sup> [TFDD, 2005], pour sa principale vertu, la concision, tout en le restructurant conformément à notre propos et en le complétant, le cas échéant, par des informations issues d'autres documents provenant entre autres des Nations Unies et de l'Union Européenne. Nous nous pencherons ensuite sur les critiques qui sont adressées au concept de développement soutenable (voir §1.4) et sur le constat que font les auteurs du MTS de notre incapacité « systémique » de faire face aux effets pervers du développement (voir §1.5).

### 1.1 Qu'est-ce que le développement soutenable ?

Cela fait maintenant plus de 20 ans que la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) a établi le concept de « développement soutenable » [CMED, 1987]. La définition déjà ancienne du Rapport Brundtland<sup>11</sup> énonce un « *développement qui rencontre les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à rencontrer leurs propres besoins* ». Cette définition, bien que problématique, est un point de départ utile et nécessaire lors de toute discussion sur le développement soutenable. Elle a été acceptée par tous et partout en tant que principe général normatif d'orientation et elle a été opérationnalisée en tant qu'égalité considération des objectifs écologiques, économiques et sociaux de développement (voir Figure 1). A ce titre, elle implique le respect de divers principes (dont ceux de solidarité intergénérationnelle, de précaution). Cependant, dès qu'il s'agit de le mettre en pratique dans le contexte quotidien, confronté à la complexité de la réalité, le concept semble se dissoudre dans une rhétorique derrière laquelle il est possible de reconnaître des conflits épistémologiques bien connus au sujet des « concepts », des « objectifs », et des « instruments », qui ont dominés l'action de nos sociétés dans les domaines de l'énergie, des transports, de l'agriculture, et du logement, au cours des dernières décennies.

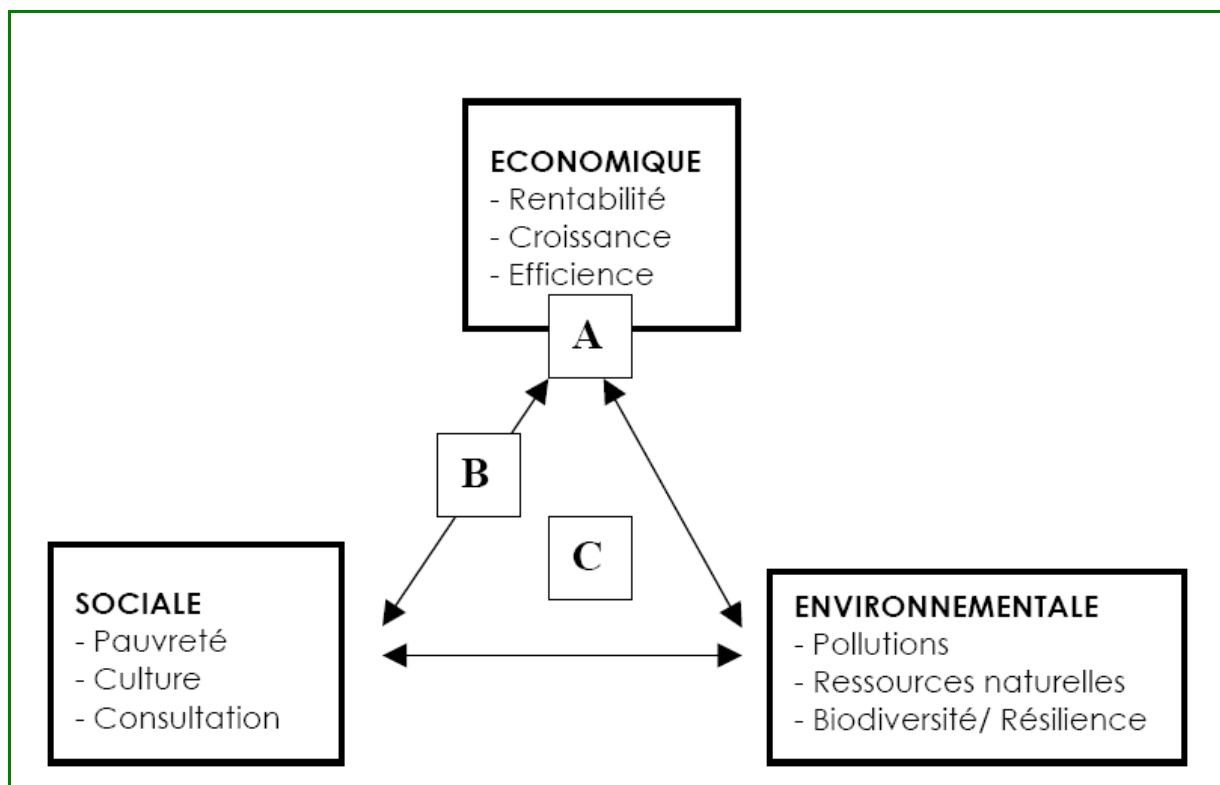


Figure 1 - Une représentation des trois dimensions du développement soutenable (Source : Zaccai, 2004)

<sup>10</sup> Nous reprenons l'appellation officielle du rapport, bien que nous préférions le terme « soutenable » comme indiqué précédemment.

<sup>11</sup> Le rapport de la CMED est introduit par un texte de Mme Gro Harlem Brundtland, sa présidente, et à ce titre parfois appelé Rapport Brundtland.

# Le Management de Transition vers la Soutenabilité

## Aperçu de la théorie et de quelques critiques

Remarquons, avec Edwin Zaccai [Zaccai, 2004], qu'une première question se pose tout de suite : il s'agit de savoir si les trois dimensions doivent chacune bénéficier de la décision qui sera prise. Cette approche, parfois appelée *win-win-win*, s'applique par exemple à des emplois créés ou des produits rentables dans le domaine de l'environnement. Mais, entendu dans ce sens, le triangle pourrait exclure une série de décisions pourtant nécessaires pour un développement soutenable. Ainsi, peut-on dire que la dépollution coûteuse d'une décharge toxique puisse être représentée par le pôle environnemental du développement soutenable ? La réponse dépend du cadre dans lequel sera calculée la rentabilité. Si c'est à court terme, pour certains acteurs, la réponse est négative. Si c'est à long terme, et pour l'ensemble d'un pays (par exemple), elle peut être positive.

De plus, nous dit Zaccai, il ne paraît ni nécessaire ni commode que chaque décision, chaque projet, soit doté des trois dimensions en équilibre. Ainsi un projet rentable de diminution de la pauvreté (par exemple, le soutien au microcrédit) ne doit pas nécessairement témoigner d'une dimension environnementale affirmée (si ce n'est pas pertinent). Il faut éviter de confondre un projet de société de développement soutenable, où en effet les trois dimensions (et d'autres d'ailleurs) doivent être prises en compte, et des projets particuliers qui peuvent s'y insérer.

Remarquons encore que chacun des pôles du développement soutenable est lui-même doté de plusieurs principes qui régissent sa logique interne (certains sont indiqués sur le schéma pour mémoire). Dès lors, avertit Zaccai, il faut se garder d'une lecture simpliste selon laquelle chacune de ces trois dimensions serait clairement déterminée. Bien souvent, par exemple, la dimension sociale comprend des aspects économiques.

Pour y voir plus clair, il nous semble utile de nous pencher sur la question des forces motrices du développement soutenable (voir §1.1.1), de ses capitaux (voir §1.1.2), de l'état de ceux-ci (voir §1.1.3) et des objectifs et principes du développement soutenable (voir §1.1.4).

### 1.1.1 Les forces motrices du développement soutenable

Le changement dans le temps du bien-être de la population d'un pays dépend de l'amélioration ou de la détérioration des conditions sociales, environnementales et économiques dans lesquelles cette population vit [TFDD, 2005]. Cette transformation « *qualitative et quantitative* » du bien-être d'une population est liée aux pressions et chocs que subissent ces conditions sociales, environnementales et économiques. Elle est évidemment aussi liée aux politiques menées. Cette transformation dépend donc des ressources humaines, environnementales et économiques dont dispose cette population ainsi que de l'état de ses institutions.

C'est cette transformation qui est appelée « développement ». Le développement (qu'il soit soutenable ou non) obéit à des forces motrices, ou forces directrices, qui sont des processus humains et des activités économiques<sup>12</sup> exerçant une influence sur l'état des « capitaux de base » du développement (voir §1.1.2). Il s'agit des actions liées à la démographie, à la consommation et à la production qui exercent une influence particulièrement forte sur la transformation des conditions de vie en société. Cependant, avant de nous pencher plus en détails sur les forces directrices du développement, remarquons déjà l'importance accordée au concept même de développement. Une importance qui fait l'objet de vives critiques (voir §1.4).

#### 1.1.1.1 Démographie

La première force motrice du développement comprend les dynamiques qui concernent la démographie. La démographie recouvre les différentes façons dont la population satisfait son besoin d'évoluer en taille, en composition et en distribution géographique [De Groote & Truwant, 2003 : 28, cité in TFDD, 2005]. Les changements des structures démographiques ont des impacts importants, même s'ils ne sont perçus qu'à long terme. Cependant, ces structures démographiques sont difficiles à influencer car il y a une grande part d'incertitude sur l'effet des mesures prises en ce domaine. C'est

<sup>12</sup> La phraséologie du troisième Rapport fédéral sur le développement durable pourrait laisser penser le contraire, cependant les activités économiques sont aussi des « processus humains ».

# Le Management de Transition vers la Soutenabilité

## Aperçu de la théorie et de quelques critiques

pourquoi les dynamiques démographiques influençant ces structures sont largement prises en compte dans les travaux internationaux sur le développement soutenable.

### 1.1.1.2 Consommation

La deuxième force motrice du développement comprend les actes de consommation. Le concept de « consommation » recouvre tous les actes de tous les agents économiques (ménages, entreprises, administrations, etc.) par lequel des biens et des services sont utilisés pour satisfaire des besoins, qu'il s'agisse de besoins individuels des ménages ou de besoins collectifs.<sup>13</sup> À quoi il faut ajouter que la consommation se caractérise « *par la destruction immédiate ou progressive du bien à travers son utilisation* » et « *se distingue ainsi de l'investissement qui consiste à utiliser d'une façon durable des biens à des fins productives.* » [Capul & Garnier, 2005 : 87]

Cependant, toute consommation ne correspond pas nécessairement à une destruction immédiate du bien comme c'est le cas pour un produit alimentaire (une consommation dite « non durable »). Certains biens peuvent être utilisés un grand nombre de fois jusqu'à leur usure. Ces biens, comme l'automobile ou les appareils électroménagers, sont appelés « biens de consommation durable » ou « biens durables ». On voit ici encore tout l'intérêt de l'utilisation du terme « soutenable » : il permet d'éviter tout malentendu sur l'objectif du développement et de s'échapper de la sphère économique.

En outre, on distingue aussi les « biens privés » des « biens collectifs ». Un bien collectif (comme l'éducation, la défense nationale, ou un phare en mer) est un bien qui n'est pas divisible et dont le coût de production ne peut être imputé à un individu spécifique, ce qui rend difficile, voire impossible, la fixation du prix par les mécanismes du marché. De plus, la consommation de ce bien par un individu ou par plusieurs est identique. Un consommateur supplémentaire n'implique donc pas un coût supplémentaire pour l'entreprise (le « coût marginal » est nul et donc la théorie néo-classique de fixation du prix ne peut s'appliquer). Par ailleurs, la consommation par un agent économique d'un bien collectif n'empêche pas un autre agent de le consommer simultanément. [Capul & Garnier, 2005 : 197] On distingue aussi les « biens libres », qui sont des biens disponibles en abondance, aucun travail n'étant nécessaire pour en bénéficier (air, soleil, eau parfois). [Capul & Garnier, 2005 : 359]

Les « modes de consommation » sont, quant à eux, les différentes manières ou habitudes qu'ont les ménages, les entreprises ou les États de satisfaire un besoin (par exemple, le besoin de mobilité) à partir d'une demande de biens de consommation (par exemple, la consommation de voitures et de carburant) ou de services (par exemple, la consommation de services de transports collectifs). Les ménages, les entreprises et les États engagent leur responsabilité dans cette activité parce qu'il existe de nombreuses façons possibles de réaliser cette consommation et d'y participer. Ces modes de consommation jouent également un rôle social fondamental puisqu'ils font aujourd'hui partie de la construction identitaire et servent donc pour se définir dans la société : « *les consommateurs sont motivés par un mélange d'anxiété (comment les autres les perçoivent) et d'envie (face à ceux qui ont un statut social plus élevé)* » [Veblen, in Crocker & Linden, 1998 : 144, cité in TFDD, 2005].

Les changements de ces modes de consommation modifient le volume et la composition de la consommation. Le choix entre les modes de consommation a donc un impact important sur l'état des capitaux du développement. C'est pourquoi cette notion de modes de consommation est fortement présente dans les travaux internationaux sur le développement soutenable, à travers le concept de « consommation soutenable ».

### 1.1.1.3 Production

La troisième force motrice du développement comprend les actes de production. La production de biens et de services recouvre tout acte par lequel des biens et des services sont utilisés pour être transformés en produits, c'est-à-dire en d'autres biens et d'autres services [Jacquemin & Tulkens, 1988].

---

<sup>13</sup> On peut définir un besoin comme un sentiment de manque (ou de privation accompagné du désir de le voir disparaître) fondé sur le désir de posséder tel ou tel bien, ou d'obtenir tel ou tel service.



## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

Cependant, tout travail ne conduit pas à une production : la mère famille qui fait le ménage ou le père de famille qui fait la vaisselle ne réalisent pas une production ; de même un individu cultivant son potager pour sa propre consommation ne produit pas au sens économique. Deux éléments distincts permettent de définir la production. Il faut que les biens produits s'échangent sur un marché ou alors que ceux-ci soient le résultat d'un travail rémunéré. Ainsi, tout travail gratuit ou bénévole ne peut contribuer à une activité productive. [Capul & Garnier, 2005 : 357]

Les « modes de production » sont les différentes façons dont les producteurs créent une offre de produits sur le marché des biens et des services et les mettent en grande partie en vente pour satisfaire ou susciter la demande des consommateurs. Ce sont les entreprises privées ou publiques qui réalisent la production en utilisant les services rendus par différents capitaux (voir §1.1.2). Elles engagent leur responsabilité dans cette activité car il existe de nombreuses façons possibles d'organiser cette production et d'y participer. Ces modes jouent également un rôle social fondamental car ils concernent la relation salariale, l'emploi, les rémunérations, les horaires, la représentation des salariés, etc.

Les changements de ces modes de production modifient le volume et la composition de la production. Le choix entre des modes de production a donc des impacts importants sur l'état des capitaux du développement. C'est pourquoi cette notion de mode de production est, elle aussi, largement utilisée dans les travaux internationaux sur le développement soutenable. C'est pourquoi aussi les modes de production et leurs changements sont une des trois forces motrices qui influencent l'évolution des capitaux de base du développement.

On notera d'ores et déjà, que le Programme des Nations Unies pour l'Environnement met l'accent sur les aspects consommation et production : « *Les modes de consommation et de production non soutenables sont une des causes premières du changement climatique. Ils conduisent également à d'autres problèmes environnementaux et sociaux, tels que la dégradation des sols, la pollution de l'air et de l'eau et l'épuisement des ressources. L'adoption de modes de production et de consommation soutenables est une des réponses clés aux questions de protection de l'environnement et à l'amélioration du bien-être humain à travers un développement soutenable.* » [PNUE, 2008 : 4]. Il semble, à ce sujet, que la question démographique ne soit pas politiquement correcte dans le cadre des Nations-Unies... Nous reviendrons sur la question de la production et consommation soutenable (voir §1.3).

### 1.1.2 Trois capitaux de base du développement

Comme indiqué précédemment (voir §1.1.1), le changement du bien-être d'une société au cours du temps dépend des ressources humaines, environnementales et économiques dont dispose le pays. Autrement dit, c'est de ces ressources que dépend la société pour satisfaire ses besoins. Elles constituent des « capitaux » dont l'accumulation et les interactions conditionnent l'évolution du développement.

Une définition plus ou moins large est donnée de la notion de « capital » selon les modèles. Les capitaux, tels qu'identifiés dans le troisième Rapport fédéral sur le développement durable [TFDD, 2005], sont définis dans les paragraphes suivants. Ces définitions permettent d'élargir la notion strictement économique du « bien-être » (comprenez « plus-avoir ») à des considérations autres que la satisfaction des besoins matériels. Cet élargissement est nécessaire avant d'examiner les objectifs d'un développement soutenable et la manière dont ils peuvent être éventuellement réalisés.

#### 1.1.2.1 Capital humain

Le capital humain est l'ensemble des ressources en « *connaissances, aptitudes, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création de bien-être personnel* » [OCDE, 2001c : 39]. Ainsi défini, le capital humain peut être ventilé en trois sous-capitaux correspondant non seulement au bien-être matériel mais aussi à la santé et à la formation (structurée ou non).

# Le Management de Transition vers la Soutenabilité

## *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

- Le « niveau de vie » est le niveau de bien-être matériel atteint par chaque individu ou par chaque ménage.
- La notion de « santé » recouvre à la fois la santé physique et la santé mentale, y compris des aspects génétiques et socioculturels, de même que ceux liés au milieu de vie et aux conditions de travail.
- Les « connaissances » englobent l'ensemble des savoirs, compétences et aptitudes qu'un individu a (ou n'a pas) acquis dans le cadre d'un enseignement ou d'une formation (structurée ou non), et qu'il est capable d'utiliser.

### 1.1.2.2 Capital environnemental

Le capital environnemental, nous disent les auteurs du troisième Rapport fédéral sur le développement durable, contrairement à l'approche « étroite » [Bartelmus, 1994 : 41, cité in TFDD, 2005] qui le réduit souvent aux ressources naturelles, englobe aussi la diversité biologique. En effet, la biodiversité est aussi de plus en plus perçue comme une ressource économiquement valorisable<sup>14</sup>.

- Les « ressources naturelles » sont l'eau, l'atmosphère, la terre et les minerais.
- La « diversité biologique » comprend l'ensemble des espèces vivantes : microorganismes, champignons, plantes et animaux.

### 1.1.2.3 Capital économique

Le capital économique d'un pays contient « les moyens de production fabriqués par l'homme, comme les machines, les outils et les bâtiments, mais également les infrastructures qui ne sont pas spécifiquement liées à l'activité de production, les actifs incorporels et les actifs financiers permettant d'influer sur le débit actuel et futur de la production » [OCDE, 2001c : 39]. Ainsi défini, il peut être ventilé en deux sous-capitaux comme suit :

- le capital physique et technologique qui comprend comme mentionné ci-dessus les machines, les outils et les bâtiments, mais également les infrastructures et des actifs incorporels. Ces derniers sont par exemple les logiciels et les brevets<sup>15</sup> associés à la technologie<sup>16</sup> détenue par un pays ;
- les actifs financiers nets, appelés aussi patrimoine financier, correspondent au solde des actifs et passifs financiers<sup>17</sup> (tels que le numéraire, les dépôts, les actions et obligations, etc.).

### 1.1.2.4 Capital institutionnel

Outre les capitaux cités plus haut, les précédents rapports fédéraux ont distingué un quatrième type de capital : le « capital institutionnel ». Il s'agit de « l'ensemble des structures organisationnelles, légales, sociétales caractérisant la gouvernance d'un pays et déterminant les possibilités d'engagement civique, de résolution des conflits... » [TFDD, 2002 : 7].

Le « capital institutionnel » est souvent fondu dans la notion plus large de « capital social ». Celui-ci englobe les réseaux, les valeurs partagées et les conventions qui facilitent la vie entre les groupes ou en leur sein [OECD, 2001a]. Cette notion de « capital social » mêle donc des éléments du « capital humain » et du « capital institutionnel ».

Le souhait des auteurs du troisième Rapport fédéral sur le développement durable [TFDD, 2005] est de ne pas confondre ces deux types de capitaux parce qu'ils correspondent à deux aspects fondamentalement différents du développement de la société. Du niveau du capital institutionnel d'un

<sup>14</sup> Voir la Convention sur la biodiversité, le débat sur la bio-piraterie, par exemple.

<sup>15</sup> Au sujet des brevets, on notera une critique (issue du cabinet d'audit KPMG) selon laquelle ils sont un frein à l'innovation.

<sup>16</sup> La technologie peut être définie comme l'accumulation de pratiques et de techniques combinées à différents types de savoir-faire et de connaissances, notamment scientifiques. Elle entre donc dans la composition du capital physique et technologique tout en étant liée à l'état des connaissances.

<sup>17</sup> Un exemple de passif financier est la dette des pouvoirs publics. Pour les agents économiques qui ont prêté aux pouvoirs publics, cette dette des pouvoirs publics représente un actif financier.

# Le Management de Transition vers la Soutenabilité

## *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

pays dépendent notamment les possibilités pour une autorité de traduire en actions concrètes ses décisions de développement soutenable. Le rôle joué par ce capital est abordé de façon plus détaillée dans la section 1.2 dans le cas des pouvoirs publics. Nous verrons aussi l'importance accordée aux institutions par le MTS (voir §1.8.3).

### 1.1.2.5 Un lien entre les générations

Ces quatre types de capitaux, et les interactions qu'ils nouent, sont l'un des principaux mécanismes assurant un lien entre les générations. En effet, ce lien est assuré par la durée de vie de ces capitaux et les répercussions des décisions d'investissement et de mise en rebut. Chacun de ces capitaux peut être compris en termes de stocks qui s'accroissent grâce à des flux d'investissement mais qui peuvent aussi se déprécier au fil du temps.

Dans certains cas, comme celui des « ressources renouvelables », ces capitaux peuvent augmenter grâce aux flux de régénération naturelle. Mais souvent, ces variations des flux mettent longtemps à se répercuter sur les stocks. Par ailleurs, la production et la consommation sont tellement voraces que des ressources qui étaient considérées jusqu'il y a peu comme renouvelables, ne le sont plus dans les faits, conduisant à la raréfaction voire la disparition de la ressource.

En outre, il est souvent considéré comme choquant de parler de « stock de ressources humaines » ou de « capital humain ». Mais l'approche proposée par les auteurs du troisième Rapport fédéral sur le développement durable [TFDD, 2005] prend le contre-pied de ces critiques et propose d'identifier les risques de surestimation des capacités de régénération naturelle de l'ensemble des capitaux (y compris humains, c'est-à-dire le bien-être matériel, la santé et les connaissances) dans l'espoir de mieux les protéger.

### 1.1.2.6 Accroître les chances d'un développement soutenable

Des signes de détérioration grave sont en effet observés pour certains sous-capitaux. C'est le cas, par exemple, de populations dont l'espérance de vie a baissé dans certaines parties du monde. C'est le cas aussi de certaines ressources naturelles en voie de disparition. Ces cas sont différents les uns des autres et ces sous-capitaux présentent des caractéristiques et des longévités différentes. Mais ils ont en commun de pouvoir se détériorer gravement si leur gestion n'est pas soutenable.

Par contre, si la gestion de ces capitaux est gouvernée par un souci de développement soutenable, ces capitaux peuvent aussi s'accumuler ou se reconstituer. Veiller à une évolution soutenable de ces stocks est donc une attitude responsable envers les générations futures et le développement à long terme. Le défi est de parvenir à développer les capitaux humain, environnemental et économique de façon à répondre aux besoins actuels et croissants de l'humanité, tout en évitant l'accumulation de dettes sur l'avenir. Les pressions actuelles sur les êtres humains, la nature et l'économie et leurs interactions, doivent donc être envisagées sous l'angle de ce défi pour accroître les chances d'un développement soutenable.

## 1.1.3 État des capitaux et pressions sur les capitaux

### 1.1.3.1 État des stocks de capitaux

A chacun des capitaux définis précédemment (voir §1.1.2) correspond un ensemble de stocks qui se trouvent dans un certain état. L'état d'un stock peut être caractérisé par sa quantité, sa qualité, sa répartition dans les classes sociales et sa distribution géographique. Dans le capital humain, le stock de santé, par exemple, comprend des aspects quantitatifs comme la distribution de la santé dans l'ensemble de la population, des aspects qualitatifs comme l'espérance de vie en bonne santé et des aspects géographiques comme la répartition géographique des maladies. En outre, chaque stock de capital possède des fonctions particulières. L'une des fonctions de la santé est, par exemple, de permettre à un individu de mener la vie qu'il souhaite et de s'épanouir, que ce soit par le travail, par la détente, ou par d'autres voies [Grosskurth & Rotmans, 2004 : 5, cité in TFDD, 2005].

## **Le Management de Transition vers la Soutenabilité** *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

Or, en général, les modèles économiques mettent davantage l'accent sur le rôle des flux, comme les dépenses de santé, que sur celui des stocks, comme l'état de santé de la population. On débouche alors sur l'une des critiques du concept de développement selon laquelle un accident de voiture accroît le bien-être puisqu'il génère des dépenses. Nous y reviendrons (voir §1.4).

### 1.1.3.2 Interconnexions entre capitaux

Les « interconnexions entre capitaux » désignent les relations d'interaction entre les différents stocks de capitaux. L'examen de ces relations est particulièrement pertinent dans le cadre de la recherche d'un développement soutenable puisque celui-ci a notamment pour critère le « principe d'intégration ». Ce principe préconise la prise en compte des interactions entre les différents types de capitaux avant toute prise de décision (voir §1.1.4).

Qu'elles soient négatives ou positives, les interconnexions peuvent être directes, comme le montrent les exemples suivants.

- Entre capitaux humain et économique : la santé d'une population et son niveau de connaissances (capital humain) peuvent être un handicap ou un atout pour le développement technologique (capital économique).
- Entre capitaux environnemental et humain : certains gaz précurseurs de l'ozone présents dans l'air (capital environnemental) ont, selon leur niveau de concentration, un impact négatif ou nul sur la santé (capital humain).
- Entre capitaux environnemental et économique : des inondations (capital environnemental) nécessitent des dépenses privées et publiques, notamment pour reconstruire des infrastructures dans les zones sinistrées (capital économique).

Cependant, les interconnexions ne sont pas toujours directes. Elles peuvent en effet s'établir par le biais d'activités de production ou de consommation. C'est le cas des connaissances et compétences (capital humain) de la population active, qui doivent pouvoir convenir au niveau technologique des équipements physiques (capital économique) des activités de production. Via la croissance économique, elles peuvent aussi avoir une influence indirecte sur la (réduction de la) dette publique (capital économique).

### 1.1.3.3 Intraconnexions au sein des capitaux

Les « intraconnexions au sein des capitaux » désignent les relations d'interaction entre différents éléments d'un seul et même capital, comme le montrent les exemples suivants.

- Au sein du capital humain : le niveau de vie est lié à celui des connaissances et compétences et peut aussi avoir une influence sur l'état de santé de la société. Et réciproquement.
- Au sein du capital environnemental : l'eau est indispensable à tout écosystème et les écosystèmes ont, en retour, un impact sur la quantité d'eau disponible, que ce soit sur place ou ailleurs dans le monde.
- Au sein du capital économique : un gouvernement dispose de moins ou de plus de moyens pour effectuer des travaux d'infrastructure selon qu'il doit ou non rembourser des charges d'intérêt pour la dette publique.

### 1.1.3.4 Pressions des forces motrices sur l'état des capitaux

Les capitaux humains, environnementaux et économiques disponibles pour le développement sont donc interdépendants les uns des autres et soumis aux influences des forces motrices. Chacune de ces influences est considérée comme une pression. Les dynamiques démographiques et les modes de consommation et de production exerçant ces pressions sur les capitaux ont ainsi un impact sur le développement actuel et potentiel.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

Chaque pression a pour effet de modifier l'état des stocks de capitaux. Par exemple, les émissions de polluants peuvent entraîner la plupart du temps une diminution de la diversité biologique et/ou de la santé. Autre exemple, un investissement dans les améliorations technologiques du capital physique peut entraîner un accroissement de celui-ci et une protection de la diversité biologique. Tant la quantité que la qualité ou la distribution géographique d'un stock peuvent être influencées par une telle pression.

#### 1.1.3.5 Pressions positives et négatives liées à la croissance économique

Les pressions exercées sur les capitaux peuvent être positives ou négatives. C'est ainsi que, par exemple, la croissance de la consommation ou de la production peut exercer des pressions positives ou négatives sur les capitaux de base du développement. La pression de cette croissance économique a un caractère positif par les possibilités qu'elle offre d'investir dans les stocks des trois types de capitaux (voir §1.1.2). Elle a aussi un caractère négatif lorsque les secteurs qui ont contribué à cette croissance utilisent, par exemple, de façon trop intensive les stocks des trois capitaux ou lorsqu'ils sont fortement polluants.

Dans tous les pays du monde, les pouvoirs publics doivent gérer les pressions exercées sur les capitaux de base du développement afin d'améliorer ces stocks dont dépend le bien-être des populations. Cette amélioration simultanée des conditions sociales, environnementales et économiques dans lesquelles vit la société est donc le souci central des politiques de développement soutenable (voir §1.2) et des objectifs de développement soutenable.

#### 1.1.4 Les objectifs du développement soutenable

Rio fut, en 1992, la première « Conférence Mondiale sur l'Environnement et le Développement » et Johannesburg, dix ans plus tard, le premier « Sommet Mondial sur le Développement Soutenable ». Les objectifs de développement soutenable sont l'ensemble des objectifs adoptés par la communauté internationale à Rio et actualisés au Sommet de Johannesburg en 2002.

La mise en œuvre du « Plan Action 21 », adopté à Rio, fut évaluée à Johannesburg. Suite à cette évaluation, il fut décidé lors de ce Sommet qu'il convenait d'accélérer la mise en œuvre des objectifs de développement soutenable adoptés dix ans auparavant. Le « Plan de Johannesburg » englobe explicitement, dans ses objectifs de développement soutenable, les objectifs figurant dans la « Déclaration du Millénaire », dans les textes des grandes conférences des Nations Unies tenues depuis 1992, et dans tous les accords internationaux conclus depuis cette date [ONU, 2002a : §1].

Il s'agit, entre autres, d'un engagement sur dix ans en faveur de la mise en place de systèmes soutenables de consommation et de production. Un nombre croissant de gouvernements, de groupes issus du monde des affaires aussi bien que de la société civile cherchent maintenant à déterminer comment des « approches politiques réformées » pourraient permettre la création de tels systèmes (voir, par exemple, le processus de Marrakech).

##### 1.1.4.1 Trois objectifs primordiaux

Parmi les nombreux objectifs de développement soutenable, trois objectifs transversaux sont qualifiés de « *primordiaux* » et de « *conditions absolues du développement soutenable* » [ONU, 2002b : §11]<sup>18</sup>. Il s'agit de :

- l'éradication de la pauvreté ;
- la protection et la gestion des ressources naturelles ;
- le changement des modes de consommation et de production non soutenables.

<sup>18</sup> Le terme « *overarching* » est traduit par primordial dans la déclaration politique mais parfois traduit plus faiblement par fondamental, dans le plan d'implémentation.

## Le Management de Transition vers la Sostenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

Chacun de ces trois objectifs de développement soutenable est transversal parce que chacun d'eux comporte des aspects relatifs aux trois piliers - social, économique et environnemental – du développement, comme le montrent les exemples suivants.

- L'éradication de la pauvreté doit, notamment, prendre soin de ne pas promouvoir des modes de production détruisant l'environnement ce qui, à terme, crée de nouvelles formes de misère.
- La protection des ressources naturelles doit, par exemple, veiller à ce que les segments les plus pauvres de la population ne soient pas exclus des nouveaux modes de consommation et production soutenables.
- Le changement des modes de vie non soutenables ne doit pas seulement améliorer les performances environnementales mais aussi les performances économiques et sociales des activités de production et de consommation.

Ces trois objectifs sont donc liés les uns aux autres. L'éradication de la pauvreté, la protection et la gestion des ressources naturelles sont en effet dépendantes du changement des modes de production et de consommation généralement acceptés en société et vice-versa.

Certains de ces objectifs concernent actuellement les pays en développement et d'autres concernent plus spécifiquement les pays développés. Les décisions stratégiques et politiques doivent cependant veiller à ce que ces trois objectifs - et pas uniquement la lutte contre la pauvreté - puissent être réalisés rapidement dans tous ces pays.

Le « Plan de Johannesburg » souligne aussi l'engagement des gouvernements à prendre des mesures concrètes à tous les niveaux pour réaliser ce plan et à accroître la coopération internationale dans l'esprit des « Principes de Rio ».

#### 1.1.4.2 Les Principes de Rio

Ces principes ont été présentés et commentés dans les deux premiers rapports fédéraux sur le développement soutenable, dont ils ont formé la charpente. Ces rapports utilisent en effet cinq des vingt-sept principes adoptés dans la « Déclaration de Rio » comme critères d'opérationnalisation des décisions politiques relatives au développement soutenable. Cette définition d'un développement soutenable à partir de ces cinq principes (voir Tableau 1, ci-dessous) fut ensuite reprise dans les « Plans fédéraux sur le développement durable » ainsi que dans des critères d'appréciation de la politique scientifique en Belgique.

Principe (n°7) de responsabilité commune mais différenciée	Les États doivent coopérer dans un esprit de partenariat mondial en vue de conserver, de protéger et de rétablir la santé et l'intégrité de l'écosystème terrestre. Étant donné la diversité des rôles joués, dans la dégradation de l'environnement mondial, les États ont des responsabilités communes mais différenciées. Les pays développés admettent la responsabilité qui leur incombe dans l'effort international en faveur du développement soutenable, compte tenu des pressions que leurs sociétés exercent sur l'environnement mondial et des techniques et des ressources financières dont ils disposent.
Principe (n°3) d'équité intra- et intergénérationnelle	Le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures.
Principe (n°4) d'intégration	Pour parvenir à un développement soutenable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

Principe (n°15) de précaution	Pour protéger l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les États selon leurs capacités. En cas de risques de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effective visant à prévenir la dégradation de l'environnement.
Principe (n°10) d'accès à l'information et de participation aux décisions	La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. Au niveau national, chaque individu doit avoir dûment accès aux informations relatives à l'environnement que détiennent les autorités publiques, y compris aux informations relatives aux substances et activités dangereuses dans leurs collectivités, et avoir la possibilité de participer aux processus de prise de décision. Les États doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public en mettant des informations à la disposition de celui-ci. Un accès effectif à des actions judiciaires et administratives, notamment des réparations et des recours, doit être assuré.

**Tableau 1 - Principes de développement soutenable, dits « Principes de Rio »**

Le premier de ces cinq principes met l'accent sur la responsabilité particulière des pays développés compte tenu des pressions que leurs sociétés exercent et de leurs moyens différenciés. Le deuxième insiste sur l'équité intra- et intergénérationnelle (comme l'avait fait le rapport Brundtland). Et les trois principes suivants mettent quant à eux l'accent sur l'intégration, les mesures de précaution, ainsi que sur la participation, y compris l'accès à l'information et au processus de décision.

Tous ces principes concernent les interactions entre environnement et développement. Leur énoncé met l'accent sur l'environnement - surtout celui du principe de précaution - parce que les deux autres piliers - économique et social - ont dominé la vision du développement de la communauté internationale pendant des décennies. Mais dans la pratique, il est possible d'élargir l'application de ces principes en intégrant les trois piliers dans les décisions.

Pour l'élaboration des politiques publiques (voir §1.2), ces nouveaux principes constituent des valeurs de référence. Ils touchent au respect des conditions de vie essentielles et défendent une éthique environnementale, sociale et économique. Ces principes sont particulièrement présents dans les textes des accords internationaux concernant le développement soutenable.

C'est le cas, par exemple, des principes de responsabilité et de précaution dans les deux grandes conventions mondiales adoptées à la Conférence de Rio : la « Convention cadre sur les changements climatiques » et la « Convention sur la diversité biologique ».

C'est le cas aussi du « principe de participation » dans la « Convention d'Aarhus » sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel, et l'accès à la justice en matière d'environnement. Cette convention reconnaît à « chacun [...] le devoir, tant individuellement qu'en association avec d'autres, de protéger et d'améliorer l'environnement dans l'intérêt des générations présentes et futures » et « qu'afin d'être en mesure de faire valoir ce droit et de s'acquitter de ce devoir, les citoyens doivent avoir accès à l'information, être habilités à participer au processus décisionnel et avoir accès à la justice en matière d'environnement »<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Préambule au texte de la Convention d'Aarhus [1998].

### 1.1.4.3 Des objectifs aux cibles et indicateurs

Mais la question la plus régulièrement posée à l'égard des engagements en matière de développement soutenable en général, et des objectifs de développement soutenable en particulier, est la suivante : comment faire pour éviter qu'ils ne soient qu'un « catalogue de bonnes intentions » ? Comment les réaliser concrètement ? Cette question, liée à celle des indicateurs de développement soutenable, est très importante pour le MTS. En effet, comme nous le verrons, celui-ci prône la mise en place de politiques réflexives, adaptatives, évolutives. Ce qui implique d'évaluer les résultats des politiques en cours de route, pour éventuellement prendre des mesures de correction (voir §2).

## 1.2 Politique publique et développement soutenable

Comme nous l'avons vu précédemment, la consommation et la production sont engendrées par les mécanismes de l'offre et de la demande sur les marchés (voir §1.1.1). Elles font, à ce titre, partie de la composante économique du développement. Mais ce sont des « flux » qui en tant que tel ne font pas partie du « stock » de capital économique (voir §1.1.2). Ces flux (offre et demande) résultent des activités économiques rendues possibles par le capital économique, qui est l'un des trois capitaux de base du développement.

En effet, à côté du marché des biens et services, il existe aussi un « marché des capitaux » qui est le lieu d'interaction entre, d'une part, les capitaux humain, environnemental et économique, et, d'autre part, la production. Ce marché rassemble les propriétaires des trois capitaux et les producteurs. Il inclut le marché du travail (qui fait partie du « capital humain »), le marché des matières premières (qui fait partie du « capital environnemental ») et le marché financier (qui fait partie du « capital économique »). Il inclut aussi les différentes formes d'internalisation des coûts sociaux et environnementaux et les actions des producteurs de biens et services publics.

Ce concept de « marché des capitaux », tel qu'utilisé dans le troisième rapport fédéral belge sur le développement durable [TFDD, 2005], n'est donc pas réduit au « marché des facteurs de production ». Dans ce rapport, en effet, les stocks de capitaux ne peuvent être assimilés à des « facteurs de production » tels que définis en économie. Ainsi, par exemple, le stock « santé » n'est pas un facteur de production.

### 1.2.1 Des réponses et des stratégies politiques

Pour gérer le développement d'une société, ses gouvernants doivent donc pouvoir gouverner les pressions exercées par les « forces motrices » sur les « capitaux », en fonction des « objectifs » (voir §1.1.4) assignés par la société. Comme cela a déjà été indiqué, les pouvoirs publics ne sont pas les seuls à apporter des réponses ayant la capacité d'influencer les transformations en cours dans les conditions de vie, d'autres réponses sont nécessaires et relèvent de la responsabilité des acteurs de la société civile.

La formulation de réponses et de stratégies politiques est particulièrement requise quand les pressions ne peuvent pas être autorégulées par le système économique de façon décentralisée et sont donc des « externalités ». Ces politiques portent tantôt directement sur les capitaux, tantôt sur les forces motrices. On notera à ce sujet que des agendas politiques existent aux différents niveaux de pouvoir, et que le capital institutionnel et les réponses des pouvoirs publics sont en constante évolution à différentes échelles politiques (mondiale, européenne, fédérale, communautaire, régionale et locale)<sup>20</sup>.

Les autorités publiques peuvent intervenir de façon éclairée sur la transformation des conditions de vie grâce aux informations qu'elles reçoivent au sujet de la démographie, de la production et de la consommation, de l'état (attendu) des capitaux et des pressions exercées sur les capitaux. Ce flux

<sup>20</sup> Cet espace de l'intégration des politiques publiques et stratégies de développement durable a été décrit dans le deuxième Rapport fédéral sur le développement durable [TFDD, 2002].



# Le Management de Transition vers la Soutenabilité

## *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

d'information, s'il est intégré dans un cadre systémique global, peut prendre la forme d'un ou de plusieurs scénarios.

Les pouvoirs publics obtiennent ces informations via les administrations, les organisations de la société civile, les médias, les milieux scientifiques, les groupes de pression et d'autres sources comme les instituts effectuant des projections et de la prospective. Toutes ces informations permettent d'améliorer le niveau des connaissances sur le fonctionnement du système social.

### 1.2.2 Connaissances insuffisantes et incertitudes

Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné (voir notre Avant-propos), les connaissances sont toujours incomplètes et marquées par l'incertitude. Dans le cadre du développement soutenable, c'est surtout l'information sur les liens entre les différents capitaux qui fait défaut, la plupart des informations étant organisées de manière thématique. Des niveaux de connaissance très variables sont atteints sur les effets de différentes activités humaines sur les capitaux. De même, les informations qui permettraient de calculer la probabilité que se produise tel effet ou événement ne sont pas toujours disponibles.

En raison de l'incomplétude et de l'incertitude de la connaissance, les décideurs politiques sont confrontés à la nécessité d'opérer des choix comportant des risques, des incertitudes et des zones d'ignorance. Dans une telle situation, les perceptions variables de la marche du monde et des différentes sortes de risques existants jouent un rôle important. Ces perceptions différentes étant une donnée subjective, elles sont donc influencées par des « valeurs » et des « normes » (au sens sociologique).

### 1.2.3 Représentation du monde et perceptions

Une représentation du monde est basée sur certaines perceptions de la réalité et un décideur politique l'adopte en fonction de sa sensibilité à certains risques. Le terme « représentation du monde » reprend donc aussi bien les notions de « vision du monde » que de « vision politique » présentées dans le deuxième Rapport fédéral sur le développement durable [TFDD, 2002]. Ceci signifie concrètement que les décideurs fixent les objectifs politiques en réagissant aux risques qu'ils perçoivent. A une représentation du monde articulée sur certaines perceptions de la réalité correspond donc certaines priorités politiques. Par exemple, à différentes perceptions des risques liés à une élévation de la température suite au renforcement de l'effet de serre, correspondent différentes priorités de fixation d'objectifs politiques de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

### 1.2.4 Agenda politique et capacité des pouvoirs public

Dans un système démocratique, les programmes des partis politiques contiennent ainsi des visions du monde différentes. De plus, certaines options idéologiques et stratégiques jouent également un rôle dans l'établissement des programmes politiques. En fonction des rapports de force existants, les partis parviennent, ou non, à porter certaines parties de leur programme à l'agenda politique.

Quant à la capacité des pouvoirs publics à concrétiser les points inscrits à cet agenda politique, elle est déterminée par l'état des structures organisationnelles, légales et sociales d'un pays. Ce « capital institutionnel » joue un rôle critique pour pouvoir appliquer efficacement les règles et les procédures. Il détermine notamment les possibilités qu'ont les citoyens de s'engager dans la vie sociale et de résoudre des conflits [Bartelmus, 1994 : 63, cité in TFDD, 2005].

Dans le contexte du développement soutenable, l'existence d'une stratégie de développement soutenable évolutive, soutenue par la participation et la consultation du public et nourrie par des rapports rétrospectifs et prospectifs ainsi que des plans, revêt une importance primordiale. Nous verrons que l'approche du MTS s'inscrit bien dans cette perspective (voir §1.8), qui est d'ailleurs celle préconisée par les Nations Unies (voir §1.3.1) et l'Union Européenne (voir §1.3.2).

### 1.2.5 Réponses des pouvoirs publics

En l'occurrence, les réponses des pouvoirs publics résultent de processus politiques dont la qualité dépend de l'état du « capital institutionnel ». Ce sont des décisions prises par les autorités, soit pour faire évoluer les comportements d'un groupe-cible déterminé qui puisse modifier les forces motrices, soit pour influencer directement l'état des stocks de capitaux.

Une politique de développement soutenable apparaîtra comme l'expression d'une volonté de réorienter les forces motrices et les capitaux de base du développement en cours dans la voie d'un développement soutenable. Les enjeux étant particulièrement complexes, ces améliorations ne peuvent se réaliser que progressivement et selon un processus d'apprentissage. Une telle politique nécessite donc une évaluation régulière de la situation, afin de pouvoir orienter le développement vers les ambitieux objectifs de développement soutenable (voir §1.1.4) tout en s'adaptant à la transformation permanente des conditions de vie.

Les deux premiers rapports fédéraux [TFDD, 1999, 2002] ont mis en lumière le fait que le processus de transition vers un développement soutenable a engagé la Belgique dans un projet de société, tant à l'échelle planétaire qu'aux échelons plus locaux. Ces deux rapports ont souligné que de tels enjeux exigent l'adoption d'objectifs à très long terme (par exemple, 2050) et d'objectifs intermédiaires réalistes (par exemple, 2012, 2015, 2020, ...) inscrits dans cette perspective. Le troisième rapport fédéral [TFDD, 2005] montre, quant à lui, que la Belgique a déjà en partie répondu à cette attente de projet global par son engagement dans une série d'accords internationaux, avec au premier titre le « Plan de Johannesburg » issu du Sommet du développement soutenable de septembre 2002. Mais il montre aussi qu'il reste fort à faire, notamment en matière d'intégration, de précaution et de participation, pour gouverner en appliquant les principes du développement soutenable.

#### 1.2.5.1 Intégration

Pour pouvoir tenir les engagements de Johannesburg, la façon dont sont prises les décisions à tous les niveaux politiques reste encore trop segmentée. Nous pensons que c'est particulièrement le cas en Belgique : normes de produit et d'utilisation au fédéral, santé et éducation au communautaire, politiques de l'environnement, de l'eau, des déchets (hors transit et déchets radioactifs) aux régions, par exemple. Or, la prise de décision requiert encore et toujours une meilleure intégration des matières sociales, environnementales et économiques, « *y compris sur le plan institutionnel* » [TFDD, 2005]. Nous verrons tout l'intérêt potentiel des « arènes de transition » dont l'une des fonctions est précisément d'*intégrer* les apports des parties prenantes pour permettre une meilleure définition des problèmes et des solutions à y apporter (voir §1.12).

#### 1.2.5.2 Précaution

Dans de nombreux domaines, l'existence d'incertitudes scientifiques et particulièrement dans ceux où de fortes pressions ont été identifiées, demande encore et toujours plus de précaution face à l'avenir. Il reste nécessaire de veiller à une meilleure interaction entre l'évolution des connaissances, la gestion des risques graves et irréversibles, et les processus de décision politiques. Nous verrons tout l'intérêt potentiel du processus de MTS, et en particulier la gouvernance réflexive sur laquelle il se fonde aujourd'hui, pour la prise en compte de ces évolutions et l'amélioration continue des politiques élaborées en matière de développement soutenable (voir §1.10).

#### 1.2.5.3 Participation

Quant à l'exploration des scénarios du futur, elle reste plus nécessaire que jamais pour pouvoir clarifier les options de développement offertes à la société belge. Ces clarifications doivent être fondées et validées dans des processus largement participatifs. Cette exploration du futur « *gagnerait donc à pouvoir s'appuyer sur plus de participation de la part de la société civile* » [TFDD, 2005]. Ici encore, nous verrons tout l'intérêt potentiel des « arènes de transition » dont l'une des fonctions est

précisément de permettre la participation d'une variété de parties prenantes au processus de définition des problèmes et des solutions à y apporter (voir §1.12).

Le troisième rapport fédéral affirme donc que trois principes d'un développement soutenable devraient, à l'avenir, être mieux appliqués, en Belgique, en matière d'élaboration de la politique de développement soutenable, qu'ils ne l'ont été jusqu'ici : les principes d'intégration, de précaution et de participation. Cette application renforcée devrait permettre d'améliorer, d'une part, la transversalité des politiques de développement soutenable, d'autre part, l'anticipation de charges qui risquent de peser sur les générations futures suite à l'évolution de pressions déjà perceptibles actuellement, et, enfin, les contributions de la société civile à l'élaboration de scénarios sur ces politiques. Nous verrons (voir §2 et §3) que ces préoccupations sont au cœur du MTS.

## 1.3 La consommation et la production soutenables comme condition du développement soutenable

Après avoir introduit le concept de développement soutenable (voir §1.1), et abordé les conditions générales de l'action politique en la matière (voir §1.2), penchons-nous à présent sur le concept de « consommation et production soutenables » (CPS) puisque ce concept est au centre de l'attention de l'Union Européenne lorsqu'elle s'intéresse à l'approche néerlandaise du MTS. Pour aborder ce concept de CPS, commençons par nous rappeler que les hommes produisent et consomment des biens et des services dans un environnement économique appelé « marché des biens et des services ». La vision économique classique énonce que les mécanismes de l'offre et de la demande régissent les activités des vendeurs et des acheteurs de biens et services sur ce marché. Celui-ci est donc un lieu d'interaction entre les forces motrices de production et de consommation. Les producteurs y offrent leurs produits et services et les consommateurs les y achètent.

Dans une publication récente du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), nous pouvons lire que le concept de « consommation et production soutenables » (CPS) « offre une perspective holistique sur la manière dont la société et l'économie peuvent être mieux alignées avec les objectifs de la soutenabilité » [PNUE, 2008 : 19]. Citant un ancien ministre norvégien de l'environnement, la CPS y est définie comme suit :

*« La production et l'usage de biens et de services qui répondent aux besoins de base et améliorent la qualité de vie, tout en minimisant l'usage des ressources naturelles, des matériaux toxiques, et les émissions de déchets et de polluants, tout au long du cycle de vie de ces biens et services, afin de ne pas mettre en péril la satisfaction de leurs besoins par les générations futures. »*<sup>21</sup>

Cette publication suggère par ailleurs qu'il ne s'agit pas seulement d'économie, de société et d'environnement. La CPS touche aussi à la technologie et à l'innovation sociale. Notons au passage que ce dernier élément est intéressant dans le cadre de notre recherche sur le MTS. En outre, nous disent les auteurs de cette publication du PNUE, de par le caractère transversal de la CPS, il est nécessaire d'impliquer activement toutes les parties prenantes dans des réponses politiques adaptées aux spécificités locales.

### 1.3.1 Les recommandations du PNUE pour une consommation et une production soutenables

S'il n'existe pas d'approche ou de formule unique par laquelle les programmes nationaux de CPS peuvent ou devraient être établis, il y a néanmoins, selon le PNUE, certains principes clés qui devraient être respectés : obtenir un haut niveau national d'engagement et de leadership ; promouvoir un processus impliquant plusieurs parties prenantes ; définir des objectifs, actions, cibles, indicateurs ; baser le programme sur une analyse fiable et complète ; s'intégrer aux politiques nationales

<sup>21</sup> Notre traduction de la définition proposée par le Ministre Norvégien de l'Environnement, lors d'un Symposium à Oslo, en 1994.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

existantes ; et développer des plans d'actions basés sur un secteur ou un problème (ex : efficacité des ressources ou approvisionnement soutenable d'un gouvernement).

La définition d'objectifs et de cibles est cruciale pour le succès de tels programmes. Contrôler et évaluer les progrès en fonction de la finalité du programme est un autre point critique à prendre en compte. Elle permet de mettre en évidence la responsabilité des parties impliquées et de montrer les réalisations et l'utilité du programme. Notons l'intérêt de ces propos dans le contexte de notre recherche sur le MTS. Nous y reviendrons. En attendant, penchons-nous sur les recommandations du PNUE quant aux éléments essentiels d'un programme de CPS et quant aux parties prenantes à impliquer. Pour ce faire, nous utiliserons principalement une publication récente [2008] de cet organisme : *Planning for Change*.

#### 1.3.1.1 Quelles parties prenantes impliquer dans les politiques de CPS ?

Selon le PNUE, les gouvernements, l'industrie (y compris les petites et moyennes entreprises) et la société civile ont commencé à reconnaître que le coût de l'inaction est trop élevé. Tous, aux yeux du PNUE, sont des parties prenantes essentielles qui doivent réaliser que leurs initiatives en matière de CPS peuvent réduire la pauvreté et conduire à une croissance économique soutenable. « *Beaucoup d'opportunités peuvent découler de la production et de la promotion de biens plus soutenables, sans même mentionner les gains [de productivité] découlant de la mise en place d'une approche par cycle de vie* ». [PNUE, 2008 : 27]

##### 1.3.1.1.1 Les gouvernements ont une grande responsabilité

Les décideurs influencent directement et indirectement le comportement du consommateur et la soutenabilité de la production. Les campagnes d'information et d'éducation, les instruments économiques (notamment fiscaux) ou la réglementation peuvent influencer les modèles de consommation et de production, de même qu'il est possible de les influencer sans prendre aucune mesure. Le gouvernement est par ailleurs l'un des plus grands consommateurs de produits et services. Il peut accroître sa propre consommation (et la consommation des autres acteurs économiques) en fournitures soutenables pour favoriser le changement.

Divers instruments politiques ont été discutés en détail lors de plusieurs réunions du processus de Marrakech et dans plusieurs rapports récents. Par exemple, les participants du groupe de travail sur les instruments de politique ont identifié, lors de la réunion de Marrakech en 2003, les éléments d'un canevas de politique publique. L'OCDE, le PNUE et plusieurs autres organismes ont effectué une recherche approfondie visant à identifier les instruments d'une politique de CPS que les gouvernements nationaux peuvent mettre en œuvre. Le PNUE, en collaboration avec *Consumers International*, a publié un guide sur la consommation soutenable qui donne des conseils sur le développement et la sélection des instruments politiques spécifiques à la CPS.

Nous assistons donc à une reconnaissance croissante de la nécessité de déterminer quelles politiques de CPS sont les plus efficaces. En la matière, « *des initiatives volontaires sont souvent considérées moins efficaces. L'innovation sociale et technologique est considérée comme cruciale, de même que les incitants économiques* ». [PNUE, 2008 : 28] Notons l'intérêt de ces propos dans le contexte de notre recherche sur le MTS.

##### 1.3.1.1.2 Business, industrie et revendeurs

Beaucoup de pays en voie de développement ont mis en évidence l'importance des problèmes liés au commerce et à la compétitivité lors de diverses réunions dans le cadre du processus de Marrakech (par exemple Buenos Aires, 2003, Casablanca 2004 et Managua 2005). En partie en raison de la nature interconnectée du marché global des marchandises, et partiellement en raison de sa taille, les modèles de consommation et de production peuvent affecter l'environnement et le bien-être des personnes, bien loin du consommateur. Par exemple, des quantités considérables de produits fabriqués en Asie sont aujourd'hui vendues aux USA et en Europe. Ainsi, nous pouvons lire dans une publication du PNUE (citant un intervenant lors d'une réunion à Marrakech) qu'il y a « *un besoin de*

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

*mettre en place des incitants à la création et à l'amélioration de marchés de biens et de services soutenables, de réduire les entraves aux échanges, d'améliorer l'accès aux marchés et de favoriser le commerce équitable. Il est essentiel d'assurer la compétitivité des biens et des services soutenables.* » [PNUE, 2008 : 28]

D'ailleurs, la qualité de vie d'un nombre croissant de personnes dans les pays en voie de développement dépend des pratiques des sociétés multinationales et des petites et moyennes entreprises (PME), aussi bien que du comportement des gouvernements et des consommateurs. C'est précisément pourquoi il est si important d'assurer un échange équitable et soutenable des biens et services entre les pays riches, ainsi qu'entre régions développées et en développement. Les gouvernements doivent travailler davantage au niveau bilatéral et multilatéral pour assurer un système de commerce équitable pour toutes les personnes, nous dit le PNUE.

#### 1.3.1.1.3 Media et secteur publicitaire

Les médias sont un autre type important de partie prenante à la poursuite d'un changement en matière de CPS. Les médias ont le pouvoir d'influencer les préférences des consommateurs pour les produits et les styles de vie soutenables. [PNUE, 2008 : 29]<sup>22</sup>

#### **Vous avez dit « style de vie » ?**

Le concept de « style de vie » trouve son origine chez le psychologue autrichien Alfred Adler en 1929. Le sens actuel, qui est plus large, date de 1961.<sup>23</sup>

En sociologie, un style de vie est la manière dont un individu vit. Un style de vie est un ensemble caractéristique de comportements qui a du sens à la fois pour soi et les autres, en temps et lieu donnés, et qui comprend les relations sociales, la consommation, le divertissement. Les comportements et les pratiques issues des styles de vie sont un mélange d'habitudes, de manières conventionnelles de faire les choses, et d'actions raisonnées. Un style de vie reflète également en général les attitudes, valeurs et visions du monde d'un individu. Par conséquent, le style de vie est l'un des moyens de forger la conscience de soi et de créer des symboles culturels qui résonnent (par opposition à la dissonance cognitive) avec l'identité personnelle. Tous les aspects d'un style de vie ne sont pas entièrement volontaires. Les systèmes sociaux et techniques environnants peuvent restreindre les choix de style de vie disponibles pour l'individu, ainsi que les symboles qu'il peut projeter sur d'autres et sur lui-même. [Spaargaren & VanVliet, 2000 : 50-75, cité in PNUE, 2008].

Nous noterons cependant que les limites entre l'identité personnelle et les pratiques quotidiennes qui signalent un style de vie particulier s'estompent dans la société moderne [Giddens, 1991, cité in PNUE, 2008]. Par exemple, un style de vie « vert » signifie que l'individu maintient certaines croyances et s'engage dans des activités qui consomment peu de ressources et produisent des déchets moins nocifs (c'est-à-dire une plus petite empreinte écologique), dont il dérive sa conscience de soi, son identité. En la matière, quelques commentateurs s'appuient sur le fait que, avec la modernité, la pierre angulaire de la construction de style de vie est un comportement de consommation, qui offre la possibilité de créer et plus tard d'individualiser la conscience de soi au moyen de différents produits ou services caractéristiques de différents modes de vie [Ropke, 1999 : 399-420, cité in PNUE, 2008].

<sup>22</sup> Pour plus d'information à ce sujet, voir les travaux de la Task Force du processus de Marrakech sur les styles de vie soutenables : <http://www.unep.fr/scp/marrakech/> et les communications du PNUE <http://www.unep.fr/scp/communications/>

<sup>23</sup> [www.etymonline.com](http://www.etymonline.com) (accédé le 12/08/2008)

# Le Management de Transition vers la Soutenabilité

## *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

Dans les affaires, les styles de vie fournissent un moyen aux annonceurs et spécialistes du marketing pour viser les aspirations du consommateur avec des produits, ou pour créer des aspirations concernant ces produits. Par conséquent, les spécialistes du marketing utilisent les modèles de croyance et d'action caractéristiques des styles de vie pour orienter les dépenses et la consommation. Ces modèles reflètent les facteurs démographiques (les habitudes, les attitudes, les goûts, les normes morales, les niveaux économiques, etc.) qui définissent un groupe. En tant que construction, qui pousse les individus à interagir avec le monde en tant que consommateurs, les styles de vie sont sujets au changement du fait des demandes du marketing et de l'innovation technologique.

### Boîte 1 – Le concept de « style de vie »

#### 1.3.1.1.4 Consommateurs et société civile

Plusieurs études internationales importantes ont détaillé la préoccupation croissante du public en matière de problèmes sociaux et écologiques. Les consommateurs peuvent faire réagir les gouvernements et les milieux d'affaire par leurs comportements d'achat. Les organisations de consommateurs et d'autres organisations non gouvernementales se sont déjà montrées des instruments efficaces en matière de conscientisation et d'information sur les styles de vie soutenable. Les mouvements en faveur du commerce équitable, de la nourriture bio et locale, par exemple, ont indiscutablement bénéficié à l'environnement et au bien-être de certains. Il est cependant peu réaliste, de s'attendre à ce que la minorité héroïque « de consommateurs verts » résolve les problèmes écologiques qui se posent à tous. Les gouvernements doivent donc mettre en place l'infrastructure nécessaire à la soutenabilité, au moyen de programmes de CPS impliquant plusieurs parties prenantes.

#### 1.3.1.2 Les éléments d'un programme national de CPS

Il existe une littérature abondante sur le développement de programme et de stratégie au niveau national. L'OCDE et les Nations Unies ont tous les deux développés des principes pour des stratégies nationales efficaces de développement soutenable. Il y a également des informations disponibles sur les points faibles des approches stratégiques récentes au niveau national. Nous nous concentrerons ici sur certains principes des programmes nationaux qui devraient être considérés au regard des recommandations du PNUE.

Ces principes incluent la direction d'un programme national avec un niveau élevé d'engagement politique, basé sur une analyse complète et fiable. Cela signifie également qu'il est nécessaire de tenir compte de la capacité existante, de favoriser la participation des parties prenantes, d'avoir des priorités budgétaires claires, d'intégrer ce type de programmes dans le cadre national existant, de les surveiller et de les améliorer régulièrement. Nous voyons bien que la mise en pratique de certains de ces principes dans des processus politiques et de planification stratégique peut représenter un vrai défi. Nous verrons aussi qu'un grand nombre de ces principes sont intégrés dans la théorie du MTS. Revenons avec un peu plus de détails sur quelques-uns de ces points clés [PNUE, 2008 : 36-41] :

##### 1.3.1.2.1 Engagement et leadership du gouvernement

En vue d'augmenter la probabilité de succès d'un programme de CPS, le PNUE recommande que les gouvernements en assument la conduite active et, dans la plupart des cas, soient à l'initiative du processus. Un engagement à long terme en faveur de la CPS est une condition essentielle de succès. Les experts nationaux en matière de CPS qui ont été consultés par le PNUE, mettent en évidence l'importance d'un appui politique à un haut niveau et du choix d'un ou de plusieurs ministères pour mener une telle initiative sur le long terme. L'installation d'un groupe consultatif interministériel pour

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

contrôler le processus est en général considérée comme une bonne première étape. Le lien avec les programmes internationaux et régionaux de CPS est également important.

#### 1.3.1.2.2 Implication de plusieurs parties prenantes

Selon le PNUE, il est important que le processus de développement et d'exécution du programme soit aussi participatif que possible. Ceci implique d'élargir l'attention traditionnelle en matière de CPS au-delà de l'environnement, pour considérer également les problèmes économiques et sociaux. Un dialogue de plusieurs parties prenantes peut aider à engager une alliance plus large de ministères et d'autres parties prenantes, y compris la société civile et les milieux d'affaire. Nous verrons que le MTS intègre cette recommandation (voir §3).

#### 1.3.1.2.3 Basé sur des analyses complètes et fiables

Le contexte local, régional<sup>24</sup> et global (qui est fait de menaces et d'opportunités) devrait être correctement articulé dans le processus de développement du programme de CPS. Comme nous l'avons déjà vu (voir §1.1.1), les modèles de consommation et de production ont des impacts sociaux, économiques et écologiques. Ces impacts doivent être dûment identifiés. Le programme ne devrait pas être considéré comme terminé jusqu'à ce qu'un examen complet des problèmes, des besoins, des activités existantes et des mesures de correction nécessaires ait été conduit. Ce qui nous ramène à la question de la connaissance (incertitude et incomplétude, voir §1.2.2) et à l'utilité de la participation de toutes les parties prenantes.

#### 1.3.1.2.4 Définition claire des objectifs et des indicateurs

La définition des buts et des objectifs est cruciale pour le succès du programme. La surveillance et l'évaluation du progrès vers les buts du programme est une autre considération critique. Ces deux éléments permettent en outre de définir les responsabilités des parties concernées et de démontrer les accomplissements et le mérite du programme lui-même.

#### 1.3.1.2.5 Intégration du programme au sein des stratégies nationales existantes

Un programme de CPS devrait être un processus continu, flexible et itératif qui ne constitue pas une initiative unique pour produire un document (par exemple un plan). Un tel programme devrait également essayer de sensibiliser toutes les stratégies nationales existantes aux enjeux de la CPS et d'intégrer, lorsque c'est possible, ces stratégies. Dans certains cas, ceci peut revenir à une intégration totale du programme de CPS dans la stratégie de développement soutenable, de réduction de la pauvreté, ou toute autre stratégie existante. Cependant, les experts consultés par le PNUE observent qu'il existe également un besoin d'intégration avec les activités traditionnelles dans d'autres secteurs politiques qui peuvent affecter les objectifs politiques d'un programme de CPS, en ce compris la qualification (éducation) et le bâtiment (infrastructure). En effet, un bon point de départ pour beaucoup de pays est l'élaboration d'un programme national de production plus propre (*cleaner production*). Un tel programme peut être élargi en y incorporant les éléments d'une consommation soutenable.

#### 1.3.1.2.6 Développement de plans d'action sectoriels

Dans la plupart des pays, il y a au moins quelques politiques et actions qui peuvent être liées à la CPS. En particulier celles relatives aux approches environnementales préventives affectant l'efficacité énergétique, l'eau, ou le recyclage des déchets. Un programme national de CPS est habituellement concentré initialement sur quelques secteurs principaux prioritaires. En effet, essayer de tout faire immédiatement n'est ni pratique ni possible. Une autre manière d'approcher un programme de CPS est de développer un ou deux plans sectoriels d'action qui sont liés à un document-cadre ou à une stratégie existante. Ceci peut être un moyen plus efficace d'aborder la CPS pour certains pays, au moins à court terme. Nous verrons que le MTS intègre cette recommandation (voir §3).

<sup>24</sup> Dans le contexte des Nations Unies, l'Europe est une région.

#### 1.3.1.2.7 Administration des processus clés

Rendre les principes mentionnés ci-dessus opérationnels est une tâche exigeante. Pour y parvenir, le PNUE (qui agit comme une sorte de collecteur planétaire des connaissances en la matière) recommande de prendre en compte un certain nombre de processus critiques. Les principaux mécanismes de contribution au développement d'un programme national continu de CPS constituent en effet des processus politiques, techniques, participatifs et de mobilisation de ressources, que nous allons maintenant aborder.

##### 1.3.1.2.7.1 *Processus politique*

Indiscutablement, le processus politique est *le* plus important pour la réussite du développement d'un programme de CPS. Selon le PNUE, beaucoup de pays qui ont réalisé un programme de CPS ont mis en évidence l'importance d'avoir un engagement fort des principaux dirigeants politiques : un pays doit penser la CPS en termes stratégiques et ses dirigeants doivent être convaincus qu'une approche nationale est nécessaire. A cet effet, les responsables de la conduite du processus doivent être pleinement informés au sujet de la CPS et doivent continuellement la mettre en valeur, tant aux yeux des dirigeants du pays que du grand public. A cet égard, les principaux éléments conditionnant la réussite du processus sont :

- L'identification d'une personne influente pour mener l'initiative, la désignation d'une institution forte ou la constitution d'un groupe consultatif pour surveiller le processus (incluant une coordination et participation interministérielle, à n'importe quel niveau) ;
- L'explicitation des avantages offerts par la CPS (et la dissipation de toutes les idées fausses) dès le début du processus ;
- La compréhension qu'un programme de CPS est un processus à long terme d'amélioration continue ;
- La prise en compte de la possibilité de lier le programme de CPS avec une stratégie nationale nouvelle ou existante, afin de tirer bénéfice des processus nationaux ;
- L'engagement de tous les niveaux de la société et la sollicitation d'un large appui dans et en dehors du pays.

##### 1.3.1.2.7.2 *Processus technique*

La compréhension des problèmes locaux, l'identification des politiques, la surveillance et l'évaluation du programme, impliqueront toujours une certaine forme d'expertise technique. L'utilisation du savoir-faire technique disponible, au niveau local, régional et international, est considérée comme un élément clé de l'efficacité du processus.

Le PNUE recommande d'inclure des experts techniques disposant des compétences adéquates (en fait, des attitudes favorables à la coopération avec les autres experts) dans un groupe consultatif, ou un comité rassemblant les parties prenantes. Ce comité, dans certains cas, est amené à solliciter des ressources en dehors de l'institution chargée de la coordination du programme (par exemple, des consultants peuvent être engagés pour conduire la première évaluation des diverses politiques découlant du programme). Dans d'autres cas, des organismes régionaux et internationaux (tels que le PNUE et le DAES<sup>25</sup>), disposant d'une expérience en matière de CPS, sont consultés.

L'amélioration de la capacité des fonctionnaires coordonnant le processus et des agences mandatées pour l'exécution du programme est aussi considérée comme très importante par le PNUE. A cet effet, le développement d'indicateurs permettant de mesurer le progrès vers la CPS – un composant principal du programme – implique en général des analyses complètes pour lesquelles il est nécessaire de pouvoir compter sur les mécanismes disponibles (indicateurs/données) au niveau national, régional et international.

##### 1.3.1.2.7.3 *Processus de participation*

---

<sup>25</sup> Département des Affaires Économiques et Sociales des Nations Unies, mieux connus sous l'acronyme anglais UN-DESA.



## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

La CPS est « *une question sociale transversale majeure qui exige des réponses intégrées et holistiques* ». La participation active de tous les groupes appropriés (dont le gouvernement, les milieux d'affaire et la société civile) est donc d'une importance critique pour le développement d'un programme de CPS. Par exemple, les petites et moyennes entreprises (PME) sont une source cruciale de développement économique dans beaucoup de pays en voie de développement et doivent à ce titre être impliquées dans le développement du programme de CPS. Ceci implique la participation continue de toutes les parties prenantes au développement du programme tout au long de son exécution, en ce compris la surveillance et la révision du programme.

Dès le début du développement du programme, il est nécessaire de décider dans quelle mesure la participation est possible et nécessaire, et de développer les mécanismes la rendant possible (tables rondes, ateliers, consultations publiques et dialogues entre parties prenantes). La limitation des ressources financières disponibles exigera souvent une approche ciblée du processus de participation, c'est-à-dire la limitation du nombre d'intervenants. Par conséquent, la sélection soigneuse des parties prenantes les plus importantes et de l'ampleur des consultations, dès l'initialisation du processus est importante. Dans les cas extrêmes, seule l'organisation d'un forum est possible. Cette approche peut être complétée par l'envoi de questionnaires, ou l'organisation de consultations ciblées.

Le processus de participation doit également être transparent et aussi inclusif que possible. Les médias et l'Internet peuvent être des outils très utiles pour élargir les consultations et la participation continue du public à un coût raisonnable. En outre, le PNUE recommande de tirer bénéfice des processus existants tels que des conseils nationaux sur le développement soutenable (CNDS). Par exemple, un sous-comité d'un CNDS peut être créé pour se concentrer sur le programme de CPS.

#### *1.3.1.2.7.4 Processus de mobilisation des ressources*

La mobilisation des ressources nécessaires est souvent le plus grand défi pour les pays qui cherchent à développer et à mettre en application des programmes de CPS. Beaucoup de politiques de CPS produisent des revenus (additionnels) et économisent des ressources, ce qui d'une certaine manière assure leur autofinancement. Cependant, la mise en œuvre d'un programme peut exiger des ressources additionnelles. L'identification des réponses avantageuses pour les deux parties (*win-win*) est importante, en particulier au début. Il en va de même de l'intégration des politiques et des instruments existants sous la coupole du programme de CPS. Dans la mesure du possible, la désignation de ressources spécifiques pour des actions nouvelles et continues (ce qui génère donc des coûts additionnels récurrents) en la matière est cruciale et démontre également l'engagement politique à l'égard de la CPS.

Bien entendu, le développement d'un programme de CPS, en lui-même, peut lui aussi exiger des ressources additionnelles, financières notamment. La plupart des pays développés et quelques pays en voie de développement trouvent ces ressources dans le personnel et les budgets ministériels existants. Dans certains cas, les ressources nécessaires au développement du programme sont issues d'autres sources, domestiques et internationales. Par exemple, le PNUE soutient plusieurs projets de développement de programmes de CPS. Néanmoins, assurer la disponibilité d'un soutien domestique adéquat du processus est essentiel. Un programme de CPS n'est pas un effort statique et à court terme, et pour cette raison ne peut compter seulement sur l'aide régionale ou internationale. Sa durabilité, et son succès sur le long terme, dépendent d'une gestion continue par le gouvernement national.

#### *1.3.1.3 Principaux conseils*

- Il faut s'assurer que les actions à mener sont liées à la fonction principale de l'entité/des entités qui doivent spécifiquement les mener ; qu'un budget est disponible et permet aux parties prenantes de s'engager ; et que les actions sont liées à des objectifs concrets et réalistes.

## Le Management de Transition vers la Durabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

- Les campagnes d'éducation et de sensibilisation sont très importantes au sein du programme.<sup>26</sup>
- L'intégration des politiques et des initiatives est l'un des principaux défis à surmonter.
- L'exécution réelle du programme est un bien plus grand défi que le développement du cadre : le manque de ressources financières et humaines, de volonté, d'engagement, sont des obstacles majeurs.
- Le développement d'un programme doit incorporer la collecte d'informations afin de permettre la définition des priorités et des approches politiques.
- Un programme doit impliquer un large éventail de parties prenantes et d'acteurs pour que la politique soit correctement développée et mise en application.
- Certains des participants au processus s'impliquent uniquement afin de protéger leurs intérêts. Pour cette raison, leurs apports au développement d'un futur plus durable, ou leurs engagements en terme d'action, est très vague. Pour pallier cette situation, il est bon d'inviter d'autres parties prenantes, tels que des représentants du *business* (pas les groupes de pression), des organismes de jeunesse et des médias.

Nous verrons que ces éléments sont au cœur des préoccupations des auteurs du MTS (voir §3).

### 1.3.2 La stratégie européenne en matière de consommation et de production durables

L'Union Européenne (UE) a formulé pour la première fois sa stratégie pour le développement durable au cours du Conseil Européen de Göteborg en 2001. Remarquons cependant que le développement durable est reconnu comme un « objectif primordial » de l'UE depuis 1997. En effet, il est mentionné dans l'article 2 de la version consolidée du Traité instituant l'Union Européenne. En tant qu'objectif primordial, le développement durable est supposé être au centre des préoccupations de toute politique ou action de l'UE

La politique environnementale de l'UE est guidée par les principes de précaution et du « pollueur-payeur ». Quatre domaines d'action prioritaire sont habituellement mis en exergue dans les documents de l'UE<sup>27</sup> : 1/ le changement climatique, 2/ la nature et la biodiversité, 3/ l'environnement et la santé, 4/ la gestion des ressources naturelles et des déchets. La politique environnementale de l'UE dispose par ailleurs de nombreux instruments – institutionnels, financiers ou de gestion – pour mettre en œuvre une politique efficace. La participation des citoyens est également un élément clé de cette politique (cf. Convention d'Aarhus).

En 2000, l'UE avait défini une stratégie de réformes socio-économiques, lors du Conseil Européen de Lisbonne (l'« Agenda de Lisbonne »). Une controverse a vite éclaté quant à la relation entre l'*Agenda de Lisbonne pour la croissance et l'emploi* et le fait qu'un certain nombre de tendances non-durables continuaient à empirer (autrement dit, les effets des mesures prises se faisaient attendre ou n'allaient pas dans la bonne direction). Cela a débouché, un an plus tard (2001), lors du Sommet de Göteborg, sur l'adoption d'une *Stratégie pour le Développement Durable* (SDS) qui se voulait aussi ambitieuse que celle de Lisbonne. En 2002, dans le cadre du Processus (euro-méditerranéen) de Barcelone, l'UE a donné une dimension extérieure à sa SDS.

En 2004, la Commission a démarré la révision de la SDS, et en juin 2006 le Conseil Européen adoptait cette stratégie révisée, dont la CPS est devenue un élément prioritaire, au côté du changement climatique et de l'énergie propre, du transport durable, de la conservation et de la gestion des ressources naturelles, de la santé publique, de l'insertion sociale, de la démographie et de l'immigration, ainsi que de la pauvreté et des défis du développement durable au niveau planétaire.

<sup>26</sup> Bien qu'il est probable que certaines mesures économiques (telles que : impôts, subventions et fixation des prix) sont plus efficaces, ces mesures n'ont pas été identifiées comme prioritaires, probablement parce qu'elles sont plus difficiles à accepter pour les politiciens.

<sup>27</sup> Voir notamment le *Sixième Programme d'Action pour l'Environnement*, adopté en juillet 2002, qui définit les priorités de l'UE jusqu'en 2010.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

Pour ce qui est de la CPS, les principaux éléments de la politique de l'UE sont :

- la Politique Intégrée des Produits (IPP) ;
- la Stratégie Thématique sur l'Utilisation Soutenable des Ressources Naturelles ;
- la Stratégie Thématique sur la Prévention et le Recyclage des Déchets ;
- le Schéma d'Eco-Management et d'Audit (EMAS) ;
- le Schéma d'Écolabel ;
- le Plan d'Action pour les Technologies Environnementales (ETAP) ;
- les Achats Publics Verts (GPP) ;
- la Directive sur l'Eco-design des Produits Utilisant de l'Énergie (EuP) ;
- le Programme d'aide au respect de l'environnement pour les PME (ECAP).

Dans le cadre de ce mémoire, nous ne pouvons nous étendre sur chacun de ces éléments de la politique de l'UE en matière de CPS. Nous nous concentrerons donc sur une présentation des trois éléments qui nous semblent les plus importants, parce que définissant le cadre stratégique dans lequel les mesures en faveur de la CPS doivent être prises, à savoir : la Politique Intégrée des Produits (IPP), la Directive « éco-conception » et le Plan d'Action en faveur de la CPS.

#### 1.3.2.1 Communication IP/03/858 (IPP)

En matière de produits plus respectueux de l'environnement, la Commission a adopté en septembre 2003, une *Communication sur la Politique Intégrée des Produits* (IPP) qui optait pour une approche plus volontaire et basée sur la participation des parties prenantes. Nous noterons que cette Communication faisait suite à une large consultation et à un « green paper » publié en 2001. L'objectif est de minimiser les dégradations de l'environnement causées par les produits tout au long de leur cycle de vie. La stratégie pour y parvenir est basée sur cinq principes clés :

- cycle de vie : il faut prendre en considération l'impact environnemental d'un produit tout au long de son cycle de vie, depuis la production jusqu'à sa fin de vie (remarquons que l'énoncé du principe est conforme à une vision « du berceau à la tombe » et non « du berceau au berceau », ce qui aurait été préférable) ;
- collaboration avec le marché : la Commission pense que des incitants devraient être mis en place afin que le marché évolue et favorise la fourniture et la demande de produits plus verts ;
- implication des parties prenantes ;
- amélioration continue ;
- variété des instruments politiques.

Pour mettre en pratique sa stratégie en la matière, la Commission a décidé de se concentrer sur deux axes :

- une approche générique : la promotion de mesures et instruments politiques qui peuvent être utilisés pour une grande variété de produits (tels que les accords volontaires, les achats « verts », les taxes et subsides, l'établissement de bases de données sur les analyses de cycle de vie, la certification EMAS et les écolabels) ;
- une approche par produit : identification des produits les plus dangereux pour l'environnement et développement de projets-pilotes pour ces produits, après consultation avec l'industrie et les autres parties prenantes.

Remarquons que l'utilisation d'incitants fiscaux (différenciation des taxes en fonction de l'impact environnemental d'un produit, sur base de l'obtention de l'écolabel européen) et une plus grande responsabilité des producteurs vis-à-vis de la fin de vie de leurs produits ne font pas partie de la stratégie IPP finalement adoptée par la Commission. Celle-ci a en effet suivi l'avis de l'industrie et décidé de ne pas prendre d'initiatives en la matière. La Commission s'est cependant engagée à évaluer dès 2005 la manière dont les entreprises mettent en pratique la stratégie IPP. A cette occasion, l'UE devait décider si des « obligations générales » doivent être envisagées pour certains produits.

### 1.3.2.2 Directive 2005/32/EC (EuP)

Et en effet, en avril 2005, la Commission a proposé au vote du Parlement (adoption en juillet de la même année) une Directive (dite « Directive EuP ») établissant un cadre pour la fixation d'exigences en matière d'éco-conception applicables aux produits consommateurs d'énergie. Avec cette proposition, la Commission pensait rendre la conception de produits tels que les sèche-cheveux, les ordinateurs, les réfrigérateurs, ou les équipements de bureau, plus respectueux de l'environnement. Elle pensait aussi réduire les émissions de gaz à effet de serre responsables des changements climatiques.

La directive rend possible la définition de spécifications en matière d'éco-conception pour des produits bien spécifiques. Elle est une combinaison de la proposition de Directive EEE (*eco-design for Electrical & Electronic Equipment*) de la DG Entreprise et de la proposition de Directive EER (*Energy Efficiency Requirements*) de la DG Énergie et Transport. Ces propositions ont été fusionnées vers la fin 2002.

La Directive EuP adoptée après divers amendements :

- définit les conditions, les critères et la méthode (*fast track comitology procedure*) permettant à la Commission d'adopter des exigences en matière d'éco-conception pour certains produits spécifiques ;
- sera applicable à tout produit consommateur d'énergie, à l'exclusion des véhicules motorisés ;
- ne crée aucune obligation pour les fabricants, tant que les mesures de mise en œuvre ne sont pas adoptées.

Remarquons que la « procédure de comitologie » ne laisse aucune place au Parlement Européen (la Commission n'a même pas l'obligation d'informer le Parlement de la procédure en cours). Cependant, la directive prévoit que chaque mesure de mise en œuvre fera l'objet d'un mémorandum explicatif, d'une évaluation des impacts et d'une consultation des parties prenantes.

Remarquons aussi que l'obligation ne porte pas réellement sur tous les produits consommant de l'énergie. Seuls sont concernés les produits qui correspondent aux critères énoncés par la directive : l'impact environnemental, le volume d'échange dans le marché intérieur, l'évidence des possibles améliorations et l'échec des forces du marché de progresser en l'absence d'exigences légales.

Les mesures de mise en œuvre peuvent inclure des exigences génériques en matière d'éco-conception visant à améliorer la performance environnementale d'un produit. Un autre type de mesures traite d'un aspect environnemental spécifique du produit qui doit être quantifiable et donc mesurable (tel que la consommation d'énergie pendant l'utilisation du produit).

Cette directive suit donc la « nouvelle approche » de la Commission en matière de régulation du marché intérieur et promeut l'utilisation de standards pour améliorer la performance environnementale des produits. La Commission espère que l'adoption de cette directive poussera l'industrie à conclure des accords volontaires.

### 1.3.2.3 Plan d'Action CPS

Le 16 juillet 2008, les commissaires à l'industrie et à l'environnement, Günther Verheugen, et Stavros Dimas, ont présenté deux plans d'action (l'un sur la CPS, l'autre sur la Politique Industrielle Soutenable - SIP) basés à la fois sur des mesures volontaires et sur des mesures contraignantes en vue de réduire la consommation d'énergie et les impacts environnementaux des produits au sein de l'UE

Dans un effort apparent pour prendre en compte à la fois les instruments de régulation et les forces du marché, les industriels sont appelés à développer des benchmarks et des standards *volontaires* (il faut espérer devoir comprendre ambitieux) pour les divers produits qui seront affectés par ces deux plans.

## Le Management de Transition vers la Durabilité *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

La Commission a déclaré à ce sujet qu'elle n'hésitera pas à instaurer elle-même des standards spécifiques « *si les initiatives de l'industrie sont insuffisantes* »<sup>28</sup>.

L'ensemble des mesures proposées dans les deux plans d'action (CPS et SIP), comprend :

- une proposition de réviser la Directive EuP et d'étendre son application à tous les produits liés à l'énergie ;
- une application plus large des labels, détaillant l'utilisation et l'impact énergétique des produits ;
- de nouvelles règles en matière d'achats publics, favorisant les produits « verts » ;
- une révision et extension de l'EU EcoLabel (la fleur) visant à inclure, entre autres, la nourriture et les boissons ;
- une révision du système EMAS.

Cependant, les produits affectés par ces mesures doivent encore être définis et feront l'objet, à coup sûr, d'âpres négociations entre le Conseil et le Parlement. En outre, certains produits requièrent selon les analystes une attention prioritaire en raison de leur impact en termes de consommation énergétique. Et, à nouveau, cette liste de produits prioritaires doit encore être délimitée selon la Commission. Une fois cette liste établie, les exigences minimales devront à leur tour être définies, soit par l'industrie, soit par des comités spéciaux d'experts de l'UE, sur base des mesures de mise en œuvre définies par la Directive EuP.

Autrement dit, de l'aveu même du Commissaire Verheugen (répondant aux questions des journalistes lors de la conférence de presse présentant les deux plans d'action), « *personne ne sait* » quand les nouvelles règles entreront en vigueur. « Il faut être un petit peu patient » a-t-il ajouté. Monsieur Verheugen ne s'attend pas à rencontrer des difficultés majeures au cours des négociations entre le Conseil et le Parlement. Il prévoit même que l'industrie mettra en place de premiers benchmarks pour les produits prioritaires « *d'ici à deux ans* » (2010-2011). Ce que les groupes de pression environnementaux trouvent évidemment très, trop, long.

### 1.4 Aperçu des critiques du concept développement soutenable

A présent que nous avons introduit le concept de « développement soutenable » (voir §1.1), sa difficile opérationnalisation à travers les politiques publiques (voir §1.2) et la question de la « production et la consommation soutenables » en tant que condition de sa réalisation (voir §1.3), nous pouvons nous pencher sur quelques critiques adressées au concept de développement soutenable avant d'en venir au constat que font les auteurs du MTS de notre incapacité « systémique » de faire face aux effets pervers du développement (voir §1.5).

#### 1.4.1 Le développement soutenable serait un concept d'une portée essentiellement économique

Le concept de « développement soutenable » est notamment critiqué parce qu'il fait référence au « développement », un concept qui peut avoir « *bien des sens différents* » [Zaccai, 2004]. En particulier, les concepts de « développement » et sa cousine la « croissance » sont des concepts économiques qui sont aujourd'hui fortement remis en question notamment en ce qu'ils traduisent en chiffre non un « mieux-être » mais un « plus-avoir ». Certains auteurs parlent d'ailleurs de *triple bottom line*, expression issue de la comptabilité d'entreprise et qui signifie que l'on tente de générer des gains à la fois dans le champ économique, social et environnemental (les 3P : *Profit, People, Planet*).

A ce sujet, il est intéressant de revenir sur la différence théorique qu'il y a entre le « développement » et la « croissance ». Capul et Garnier mentionnent que la croissance « *est un phénomène économique quantitatif, donc mesurable, qui se caractérise par l'augmentation des richesses*

<sup>28</sup> [www.EurActiv.com](http://www.EurActiv.com), (accédé le 15/08/2008.)

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

*produites par un pays sur une période donnée, c'est-à-dire par une augmentation de la production, et se mesure grâce au PIB* » [Capul & Garnier, 2005 : 135]. Or, nous disent ces mêmes auteurs, le développement est, quant à lui, l'ensemble « des transformations techniques, sociales et culturelles qui permettent l'apparition et la prolongation de la croissance économique ainsi que l'élévation du niveau de vie » [Capul & Garnier, 2005 : 135]. Le développement est donc un phénomène essentiellement qualitatif, que certains auteurs disent irréversible et qui ne peut s'observer que sur une très longue période. On peut définir un processus de développement par la combinaison des changements touchant l'ensemble des structures économiques, sociales, culturelles et démographiques. De nombreux critères doivent donc évoluer simultanément. Cependant, comme il est mesuré par la quantité de biens et service consommés, il s'agira toujours pour qu'il y ait développement d'augmenter soit la production et la consommation, soit la productivité. La définition du développement débouche dès lors sur la critique selon laquelle il s'agit uniquement de « plus-avoir » et non de « mieux-être ».

La portée du mot « développement » a donc été diminuée à partir du moment où il a été confiné à ce que les nations pauvres, qui rencontrent parfois des problèmes de survie et de lutte contre la pauvreté absolue, devraient faire pour devenir plus riches [CMED, 1987 : XXII]. La terminologie de l'ONU distingue même les « pays les plus développés », ceux qui le sont « moins » et « les moins développés ». Ces groupes sont constitués selon le niveau de PNB par habitant. Cette appellation suggère en outre que les pays les plus riches sont parvenus à un stade de développement achevé montrant la voie à suivre par les autres pays.

Or aucun pays ne peut se targuer de performances sur tous les indicateurs de développement à la fois (richesse économique, systèmes de protection sociale, contribution à la dégradation des écosystèmes, mortalité des jeunes par suicide...). Il existe une grande diversité dans les voies du développement. Tous les pays du monde sont, de fait, en développement permanent. C'est pourquoi les deux premiers rapports fédéraux sur le développement soutenable ont défini le développement comme suit : « *Le développement d'une société est la transformation de ses conditions de vie en interaction avec ses possibilités de décision et d'action, notamment politiques* » [TFDD, 1999 : 27 ; 2002 : 3-4].

Le développement ne transforme donc pas automatiquement une société en une « bonne société ». Une telle transformation de la société dépend de sa capacité à se gouverner, en se dotant d'institutions capables de prendre et d'appliquer de bonnes décisions stratégiques et politiques. Cependant, elle ne dépend pas seulement des possibilités de décision ou d'action de sa propre population. Elle dépend aussi de la coopération internationale.

C'est pourquoi, de longue date, les chercheurs ont essayé de s'accorder sur des méthodes de mesure qui permettraient plus de précision dans son suivi. Il existe aujourd'hui à cet effet un grand nombre d'indicateurs. L'un d'eux est l'« indice de bien-être économique soutenable » (*Index of Sustainable Economic Welfare*), mis au point par des chercheurs<sup>29</sup>, et calculé pour différents pays du monde. Il corrige la valeur du PNB en ôtant le montant de dépenses associées à des effets négatifs du développement (pollutions, accidents, etc.), et tient compte aussi, notamment, des inégalités sociales et de la contribution du travail non monétarisé au bien-être individuel (valeur du bénévolat, du travail domestique). Cet indicateur présente une alternative au produit national brut d'un pays, et sur la Figure 2, son tracé est figuré en même temps que celui du PNB pour l'Allemagne sur une période d'un demi-siècle environ.

<sup>29</sup> Au départ l'ISEW a été élaboré par Daly H. et Cobb J. en 1989. Pour un panorama fouillé des tentatives de mesure de la richesse, voir Gadrey J., Jany-Catrice F. (2004), Les indicateurs de richesse et de développement. Un bilan international en vue d'une initiative française, Rapport de recherche pour la DARES, Laboratoire Clerse, Université de Lille 1 et IFRESI.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité Aperçu de la théorie et de quelques critiques

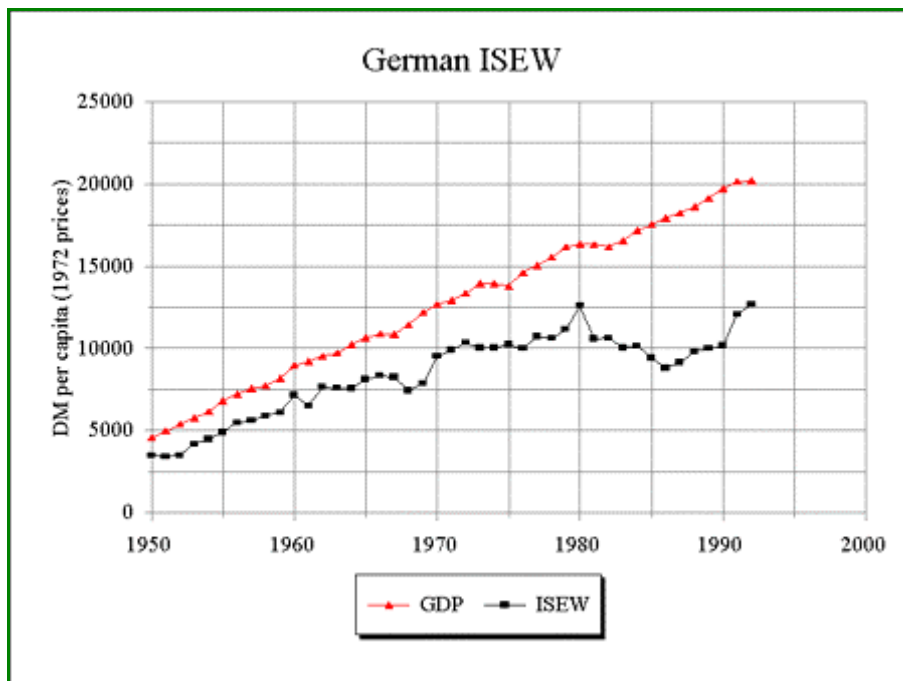


Figure 2 – L'indice allemand ISEW  
(Source : Friends of the Earth)

On constate que l'ISEW croît moins vite que le PNB, ou même décroît, ce qui pour ses promoteurs est une illustration du fait qu'il faut penser le développement véritable, ou la qualité de la vie, comme distinct de la croissance économique, alors que celle-ci est si souvent l'objet de toutes les préoccupations politiques et économiques (pour certaines de ses retombées). D'où l'intérêt de la modification de la « *qualité de la croissance* », principe rencontré dans le Rapport Brundtland. Si l'ISEW est un indice unique, il existe aussi des batteries d'indicateurs multiples destinées à suivre les évolutions vers les objectifs de développement durable. Ainsi, par exemple, rien que pour les aspects environnementaux, des rapports particuliers en publient des dizaines voire des centaines chaque année.

### 1.4.2 Le concept de soutenabilité serait inutile car impossible à opérationnaliser

Selon Kemp et Vos [2005], une affirmation largement répandue (au moins parmi les écologistes et les économistes) est que « *le concept de soutenabilité n'apporte rien en matière de résolution des problèmes* ». Matthes [2002, cité in Kemp & Voss, 2005] affirme, quant à lui, que « *les nouveaux paramètres de la décision politique qui ont été introduits grâce au concept de capacité écologique<sup>30</sup> sont dorénavant noyés par le concept de soutenabilité* ». En réalité, nous dit Conrad [1997, cité in Kemp & Voss, 2005], « *sous le label de la soutenabilité, on reproduit et développe les structures organisationnelles et technologiques de nos sociétés modernes, avec toutes ses ambivalences* ». Pour certains, selon Meadowcroft, le label est tellement vague qu'il empêche de relever des défis concrets et permet à des groupes d'intérêts privés de se cacher derrière lui pour ne pas respecter les engagements pris sous la pression de l'opinion publique et des autorités politiques. Pour beaucoup, selon le même auteur, « *la soutenabilité est une phrase creuse dans le meilleur des cas et, au pire, un cheval de Troie permettant la redéfinition de l'intérêt général au profit de quelques puissants* ».

<sup>30</sup> Notre traduction de l'anglais *ecological carrying capacity*.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

En effet, la façon dont le développement, ou le développement soutenable, a été explicité jusqu'à présent dans ce mémoire présuppose une approche théorique qui a son intérêt, mais qu'il importe en définitive de confronter aux situations réelles. Autrement dit, l'opérationnalisation du concept et de ses principes pose problème. Pourtant, ces principes offrent des références cruciales dans les sphères politiques au sens large, y compris dans la société civile, ou encore pour des auteurs qui théorisent ces questions. Dans ce qui précède, nous avons vu apparaître une série de difficultés pour l'interprétation et l'application pratique des principes décrits. Se dessine alors, selon Zaccai [2005], « *l'antinomie entre un projet de société globalement positif, reconnu, souhaité, d'une part, mais d'autre part à court terme des conflits entre des intérêts divergents et des dispositifs institutionnels (fiscalité, législation) non adaptés* ». A cette première difficulté, il faut ajouter des manques de connaissances et d'implication au niveau des professions, de l'information, de la sensibilisation. Les principes qui ont été énumérés se brisent souvent sur ces différentes sortes de freins. Il est utile de les connaître, de pouvoir les comprendre, de les utiliser, mais « *la force d'un principe reste évidemment bien relative pour imposer des changements* » [Zaccai, 2005].

L'idée de développement elle-même présuppose déjà qu'une collectivité soit capable d'auto-diriger son évolution dans le sens des objectifs déclarés. Et, « *cela est prouvé jusqu'à un certain point seulement* » [Zaccai, 2005]. Il existe une série d'objectifs du développement soutenable (voir §1.1.4) que la société paraît difficilement en mesure de résoudre. Pourvoir aux besoins fondamentaux en est un. Parvenir à un plus grand équilibre écologique avec l'environnement en est un autre. Faire en sorte que les inégalités diminuent au lieu de s'accroître, en est un également. La liste peut continuer de façon relativement longue.

Zaccai [2005] énonce une série d'obstacles à la mise en œuvre des principes et objectifs du développement soutenable :

- la situation mondiale extrêmement inégalitaire et variée rend difficile, voire impossible de fonder des principes opérationnels unifiants pour un développement soutenable, au-delà d'énoncés généraux volontairement ouverts à différentes interprétations. Ainsi même le découplage des impacts énergétiques avec la croissance économique, possible et nécessaire pour le Nord, s'avère quasi impossible pour les pays en phase d'industrialisation. D'autre part, quels principes communs prôner face à la maîtrise des impacts de la consommation, et à la consommation de masse elle-même, selon les pays, selon les catégories sociales ? En l'absence de réel consensus, la reconnaissance des principes risque de rester pour une certaine part, comme disent les anglophones : *paying lip service*.

De son côté au contraire, la mondialisation du commerce et des capitaux (réduction impressionnante des droits de douane en une ou deux décennies, conditions strictes sur les aides publiques, ...) impose des principes communs à des situations différentes. Ce qui tout à la fois aggrave certains problèmes dans des situations plus vulnérables et suscite des tentatives de principes communs pour équilibrer une relative primauté des échanges économiques ;

- la recherche de rentabilité à (très) court terme, et les glissements aisés d'investissements guidés par ce seul paramètre, ne favorisent pas non plus la prise en compte d'autres dimensions du développement (les deux autres dimensions du triangle vu plus haut). Ceci peut être corrigé en partie par des dispositions réglementaires et volontaires de la part de certaines entreprises. Néanmoins, la délocalisation de la production peut être utilisée pour profiter de normes écologiques et surtout sociales moins élevées que celles de pays riches. Bien que dans certains cas il s'agisse aussi là d'un transfert de richesses vers un nombre limité de pays en développement (Chine par ex.), il faudrait en principe éviter un nivellement par le bas de ces normes et conditions sociales et écologiques, en tenant compte aussi des impacts de l'accroissement considérable des transports en tous genres soutenu par cette mondialisation ;
- sur un plan plus institutionnel, le développement soutenable pose aussi des questions de coordination délicates. Comme nous l'avons signalé d'entrée de jeu, il s'agit d'une notion relativement peu connue, et quand elle l'est, elle s'offre à beaucoup d'interprétations. Sur le plan politique, certains gouvernements comptent ces dernières années des ministres ou des



## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

secrétaires d'état auxquels la compétence du développement soutenable a été attribuée. Cependant il ne s'agit pas là d'une compétence majeure (comme l'économie par exemple), ce qui est en contradiction avec la portée relativement vaste et le caractère crucial qui est donné à cette notion par ses promoteurs. Des plans ou stratégies de développement soutenable voient parfois le jour mais n'orientent que marginalement les décisions politiques. Si l'on considère, comme l'a fait longtemps l'Union européenne, l'objectif de développement soutenable comme nécessitant plus spécifiquement l'intégration des préoccupations environnementales dans toutes les décisions d'importance, le problème bien qu'ardu est un peu mieux circonscrit. L'UE, et de nombreux pays, s'efforcent de mettre en œuvre lentement des procédures transversales dans ce sens, telles que les études d'incidences sur l'environnement par exemple. Si le développement soutenable est vu comme un hybride entre le développement en général et certaines questions particulières dont l'environnement, la pauvreté, certains aspects de la santé ou la mondialisation<sup>31</sup>, les institutions se prêtent aujourd'hui mal à une telle coordination. Pour autant, le défaut de coordination formelle, bien que non optimal, ne représente peut-être pas nécessairement un problème majeur. Il est possible, faute de mieux, d'avancer par des mesures déterminantes bien ciblées tout en recherchant une coordination, sans nécessairement devoir passer par un plan complet à cet égard ;

- comment imposer un intérêt commun, voire l'intérêt de certains plus faibles, présents ou à venir, si lesdits intérêts s'opposent à des intérêts existants de quelque pouvoir, ou à l'intérêt à court terme du plus grand nombre ? Même en démocratie, la décision peut aller contre les intérêts des générations futures, ou pour le localisme au détriment de personnes plus éloignées, et même s'il s'agit de leurs besoins essentiels. Comment imposer de tels changements en démocratie, quand l'augmentation par exemple du prix des carburants, parfaitement justifiée écologiquement provoquera des grèves et blocages de routes, et quand des réglementations nuisant à des activités polluantes auront des conséquences économiques et sociales défavorables à court terme ? Ces questions sont insistantes pour celui qui observe les difficultés de réorientation dans les sens visés. Or, s'il faut attendre des crises pour que ces réorientations soient imposées, cela se produira fort probablement de façon plus coûteuse pour les plus faibles, et de façon moins démocratique que si les choix sont mis en œuvre aujourd'hui, est-on finalement obligé de répéter<sup>32</sup>.

D'autres auteurs<sup>33</sup>, ont un point de vue différent de celui de Meadowcroft ou Matthes par exemple. Ils argumentent que le concept multidimensionnel et dynamique de la soutenabilité a des conséquences fondamentales en terme de gouvernance dans nos sociétés modernes (nous y reviendrons).

En outre, même si la signification profonde de la notion de développement soutenable fait encore débat, l'attribut « soutenable » permet toujours de contextualiser des actions particulières, des concepts, des stratégies, etc., dans un environnement plus large. On attend de ceux qui affirment agir de manière soutenable qu'ils justifient leurs actions au regard des conséquences de celles-ci vis-à-vis de la société et de la nature. Qualifier quelque chose de « soutenable » signifie qu'on a pris en compte les éventuels effets collatéraux – aussi bien immédiats qu'à long terme – et leur impact sur la viabilité de la société toute entière. « *En tant que telle, la notion de développement soutenable peut donc être vue comme une version tardive et moderne du concept de 'bien commun', qui aurait été ouverte pour inclure les conditions naturelles du bien-être humain et qui, pour cette raison, embrasse une autre structure temporelle.* » [Voss, Kemp, Bauknecht, 2006 : 426] C'est un changement qualitatif du concept. L'attention portée aux interactions complexes, à l'ignorance, à l'irréversibilité, et à la « dépendance-du-chemin » (*path dependency*), sont introduits dans la recherche du bien commun. La soutenabilité signifie que ce que nous pensons et faisons maintenant peut ouvrir ou restreindre le champ de nos actions et pensées dans le futur. Cela devient particulièrement visible avec la

<sup>31</sup> C'est ce que font certains pays dans leurs plans et stratégies, ou encore l'ONU. Cependant, nous dit Zaccai [2005], à Rio comme à Johannesburg, on chercherait vainement des développements sur des objectifs relatifs à un aspect social aussi crucial que l'emploi par exemple.

<sup>32</sup> Cet argument se retrouve dans des livres relativement récents comme Cochet Y. et Sinaï A. (2003), Sauver la Terre, Fayard, Paris, ou Bernard M., Cheynet V. et Clémentin B. (dir.) Objectif décroissance, Silence, l'Après-développement, Parangon, Lyon. Ce dernier plaide pour une décroissance soutenable, estimant que l'objectif de développement soutenable est trop affaibli pour être à la hauteur des enjeux actuels.

<sup>33</sup> Voir notamment, Rammel et van den Bergh 2003 ; Kemp et al. 2005 ; Farrell et al. 2005.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

dégradation des écosystèmes globaux. La rationalisation instrumentale chère à Descartes et la manière traditionnelle de diriger la société (cf. la théorie de la commande) ne sont plus applicables dans de telles conditions.

#### **Vous avez dit « *path dependence* » ?**

La « dépendance-du-chemin » est une expression utilisée pour signifier deux choses [Pierson 2004] : certains auteurs utilisent cette expression simplement pour signifier que « l'histoire compte » -- conception très large – tandis que d'autres s'en servent pour signifier que les institutions se renforcent elles-mêmes – une conception très étroite. C'est cette vision étroite qui a cependant la force explicative la plus puissante et sur laquelle nous allons donner quelques détails. En effet, l'affirmation selon laquelle « l'histoire compte » semble se réduire à une autre expression bien connue et relativement simple : « tout a une cause ».

Les mécanismes de retour positif (*positive feedback*), tel que l'effet bandwagon ou l'effet réseau, sont à l'origine de la « dépendance-du-chemin ». Ces mécanismes conduisent au renforcement d'un pattern, dans lequel les industries optent pour l'une ou l'autre conception d'un produit. Une telle standardisation non-coordonnée peut être observée dans beaucoup d'autres situations.

La théorie de la « dépendance-du-chemin » a été développée à l'origine par des économistes pour expliquer les processus d'adoption des technologies et l'évolution des pratiques industrielles. Ces idées théoriques ont eu une grande influence sur le développement de l'économie évolutionniste (*evolutionary economics*) [Nelson & Winter, 1982].

Il y a beaucoup de modèles et d'études de cas permettant d'observer que les processus économiques ne progressent pas vers une quelconque équilibre stable et prédéterminé (et donc unique, identifiable de manière certaine au moyen d'une analyse prospective). En réalité la nature de tout équilibre atteint dépend en partie du processus qui y a conduit. Le résultat d'un processus dépendant-du-chemin (*path dependent process*) convergera rarement vers un équilibre unique, mais plutôt atteindra un équilibre parmi d'autres (parfois appelé « états absorbants »).

Cette vision dynamique de l'évolution économique est très différente de la tradition économique néo-classique qui affirme, dans sa forme la plus simple, que seul un résultat peut être atteint, et ce indépendamment des conditions initiales ou des éventuels événements survenus en chemin. Avec la « dépendance-du-chemin », aussi bien le point de départ que les événements « accidentels », « aléatoires », peuvent avoir un effet significatif sur le résultat final.

#### **Boîte 2 – Le concept de « *path dependence* »**

## 1.5 Conclusion : Développement soutenable, Transition et Gouvernance Réflexive

Les difficultés rencontrées dans l'opérationnalisation du concept de développement soutenable démontrent, si besoin était, que les gouvernants sont confrontés tous les jours à de nombreuses questions sur les orientations sociales, environnementales et économiques du développement. Le deuxième Rapport fédéral sur le développement durable donne des exemples concrets montrant que les différentes réponses à ces questions peuvent entrer en conflit ou bien en synergie. Dans les deux cas, elles peuvent être rendues plus efficaces et plus équitables grâce à des arbitrages politiques [TFDD, 2002].

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

Le troisième Rapport fédéral sur le développement durable propose quant à lui un modèle pour guider ces arbitrages vers les meilleures réponses politiques et stratégiques. Cette guidance est possible si de tels problèmes ne sont pas examinés isolément les uns des autres. Ceci requiert donc une vision de l'ensemble de la situation grâce à une organisation systématique de l'information sociale, environnementale, économique et politique disponible. C'est pourquoi, dans ce rapport, cette information est intégrée dans un cadre systémique global offrant une vision macroscopique<sup>34</sup> du développement de la société. Le développement d'un tel modèle est évidemment une tâche de longue haleine, qui doit permettre d'intégrer des observations scientifiques en provenance de disciplines très diverses (sciences sociales, environnementales...) sur les conditions de vie en société, mettre ces observations mutuellement en relation et les relier aux politiques publiques. Il s'agit donc de relier deux processus fondamentaux du développement qui sont interactifs :

- la transformation des conditions de vie liées aux forces motrices (voir §1.1.1) et aux capitaux de base du développement (voir §1.1.2) ;
- les réponses et stratégies politiques des gouvernants (voir §1.2) pour orienter cette transformation vers le type de développement souhaité par la société (voir §1.1.4).<sup>35</sup>

Ce type de discours n'est pas propre à la Belgique. On le retrouve, avec des variations, dans tous les pays européens. Pour de nombreux auteurs la persistance des problèmes environnementaux serait d'origine « systémique ». Ainsi, en 2000, le plan national néerlandais de politique environnementale mentionne qu'afin de résoudre ces problèmes environnementaux persistants, une « *mutation structurelle fondamentale de nos sociétés est nécessaire* » [VROM, 2000]. Il faut d'ailleurs souligner que la théorie des systèmes est à l'origine de bien des développements scientifiques au XX<sup>e</sup> siècle (en physique, en biologie, en psychologie, en sociologie, en communication, en ingénierie, etc.) La vision systémique est aussi à l'origine de la prise de conscience écologique.

Dans ce contexte, politiques, industriels, scientifiques et groupements issus de la société civile acceptent donc de plus en plus l'idée qu'ils interagissent au sein d'un système socio-technologique et que, sans changer ce système, il est difficile sinon impossible d'en modifier le résultat (son « extrant », ou *output*, dirait-on d'un point de vue systémique). De nombreux auteurs, parmi lesquels le très influent Lester Brown<sup>36</sup>, parlent d'une nécessaire « transition » des systèmes actuels vers des systèmes soutenable, notamment en matière de production et de consommation. Les systèmes alternatifs devraient être attractifs autant d'un point de vue environnemental que d'un point de vue économique et social (en termes d'emplois, de revenus, de qualité des produits et services proposés aux consommateurs). Le quatrième Rapport fédéral sur le développement durable mentionne quant à lui que « *les 10 à 15 années à venir doivent marquer une accélération de la transition vers un développement soutenable et les politiques menées doivent y contribuer.* » [TFDD, 2007 : 1] Évidemment, une première difficulté vient du fait qu'il y a probablement autant de conception de ce qu'est une transition vers la soutenabilité qu'il y a d'auteurs en la matière.

Comme indiqué dans l'Introduction de ce mémoire (voir page 11), il est suffisant à ce stade de considérer une transition comme une « innovation systémique » induisant des modifications dans (de) la société. Le point de départ de cette approche étant un postulat, aujourd'hui généralement accepté, selon lequel les problèmes auxquels nous sommes confrontés sont des effets pervers du « système » sociétal actuel (politique, économique, etc.).

<sup>34</sup> Le « microscope » est un outil symbolique créé par Joël de Rosnay pour indiquer le besoin d'observer la société au grand angle. Il s'oppose au microscope qui ne permet d'observer qu'un objet à la fois. Il s'intéresse donc particulièrement aux interactions entre les systèmes [de Rosnay, 1977].

<sup>35</sup> Il va de soi que les pouvoirs publics ne sont pas seuls à apporter des réponses ayant une influence sur ces transformations. Les autres réponses nécessaires relèvent de la responsabilité des acteurs de la société civile.

<sup>36</sup> Lester R. Brown, fondateur du *World Watch Institute*, puis du *Earth Policy Institute*, docteur honoris causa de très nombreuses universités à travers le monde, auteur de *Plan B 2.0 : Rescuing a Planet under Stress and a Civilization in Trouble* (2006), a été classé par le *Washington Post* comme l'un des 100 penseurs les plus influents de la planète.

# Le Management de Transition vers la Soutenabilité

## Aperçu de la théorie et de quelques critiques

### Vous avez dit système ?

Pour le Petit Larousse, un système est (notamment) une « *combinaison d'éléments réunis de manière à former un ensemble.* » et de citer pour exemples : le système solaire, le système moléculaire. Dans la littérature systémique, la définition la plus courante d'un système est « *un ensemble d'éléments en interaction* » [Rosnay, 1975 : 92]. Une cellule, un organisme, une ville sont donc des systèmes. Mais aussi une voiture ou une machine à laver. Une telle définition est à l'évidence trop générale.

Le concept de « Système Général » a été forgé pour faciliter l'appréhension, voire la compréhension, de processus ouverts plutôt que d'objets fermés. Nul postulat d'existence a priori (ou de rejet a priori) de systèmes dans la nature (nature des choses ou nature humaine), mais un projet d'entendement lucide : Se représenter le phénomène considéré comme et par un système en général. Ceci en tirant parti de l'expérience modélisatrice accumulée depuis les rhéteurs de la Grèce antique (*l'inventio* rhétorique) jusqu'au '*Traité des systèmes*' de Condillac.<sup>37</sup>

Les premiers classiques de la littérature sur les systèmes ont été publiés aux USA à partir de 1967-68 sous le titre de '*General Systems Theory*' ou GST (von Bertalanffy), ou de '*Systems Approach*' (Churchman), ou de '*Systems Analysis*' (Van Court Hare), de '*System Theory*' (Zadeh), de '*System Dynamics*' (Forrester) ou encore de '*Management System*' (Schoderbeck). D'une part, on y postulait implicitement que « les systèmes étaient dans la nature » (« *Systems everywhere* » assurait von Bertalanffy), autrement dit des objets objectivement identifiables ; d'autre part, qu'ils étaient tous intégralement réductibles, analysables « en autant de parcelles qu'il se pourrait ». Comment dès lors appréhender tant l'irréductible complexité que le caractère fonctionnel (ou interactionniste) et contextualisant du phénomène considéré ? L'enjeu était précisément de parvenir à modéliser intelligiblement des processus sans d'abord les réduire en éléments '*objectifs*' présumés stables et définitivement irréductibles. [Le Moigne, 1995]

Essayons d'enrichir cette définition en décrivant, de la manière la plus simple possible, les principales caractéristiques et propriétés des systèmes, quel que soient les niveaux de complexité auxquels ils appartiennent : notons d'abord qu'un « système fermé » n'existe à priori que du point de vue théorique (le système économique décrit par la théorie économique classique est un bon exemple de système fermé). En effet, tous les systèmes que nous connaissons sont en réalité des « systèmes ouverts », en interaction permanente avec leur environnement, c'est-à-dire qu'un tel système modifie son environnement et s'en trouve modifié en retour.

Selon Joël de Rosnay [1975], tous les systèmes observables dans la nature semblent caractérisés par deux groupes de traits : le premier groupe se rapporte à leur aspect structural (leur organisation dans l'espace), le deuxième à leur aspect fonctionnel (leur organisation dans le temps).

Parmi les principaux « traits structuraux » d'un système, nous retiendrons : une limite (ou frontière) ; des éléments (ou composants) ; des réservoirs d'énergie, de matériaux, d'informations ; des réseaux de communication qui permettent l'échange d'énergie, de matériaux, d'informations entre les éléments et/ou les réservoirs.

Parmi les principaux « traits fonctionnels » d'un système, nous retiendrons : des flux d'énergie, de matériaux, d'informations qui circulent dans les réseaux de communication et sont stockés dans les réservoirs ; des vannes (ou centres de décisions), contrôlant les différents flux et transformant des informations en actions ; des délais résultant des vitesses différentes de circulation des flux, des durées de stockage, ou de frottements entre les éléments du système ; des boucles de rétroaction (positive ou négative) qui jouent un rôle déterminant dans le comportement d'un système en combinant les effets des flux, des vannes et des délais. En particulier, sur les boucles positives repose

<sup>37</sup> Voir l'article 'Système' du 'Dictionnaire d'histoire et de philosophie des sciences', PUF, 1999, p.901

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

toute la dynamique du changement, tandis que sur les boucles négatives repose toute la dynamique de régulation (stabilité).

Notons encore à propos de systèmes la mise en garde d'Edgar Morin : « *Ni la description, ni l'explication, d'un système ne peuvent s'effectuer au niveau des parties, conçues comme entités isolées, liées seulement par des actions et réactions* » [Morin, 1977 : 123]. Dès lors, un système n'est pas *que* la somme de ses parties (ses composants). Il n'est pas non plus *que* la somme de ses parties et des relations qui lient ces parties entre elles. Il peut être *plus* (émergence) et/ou *moins* (contrainte) que la somme de ses parties.

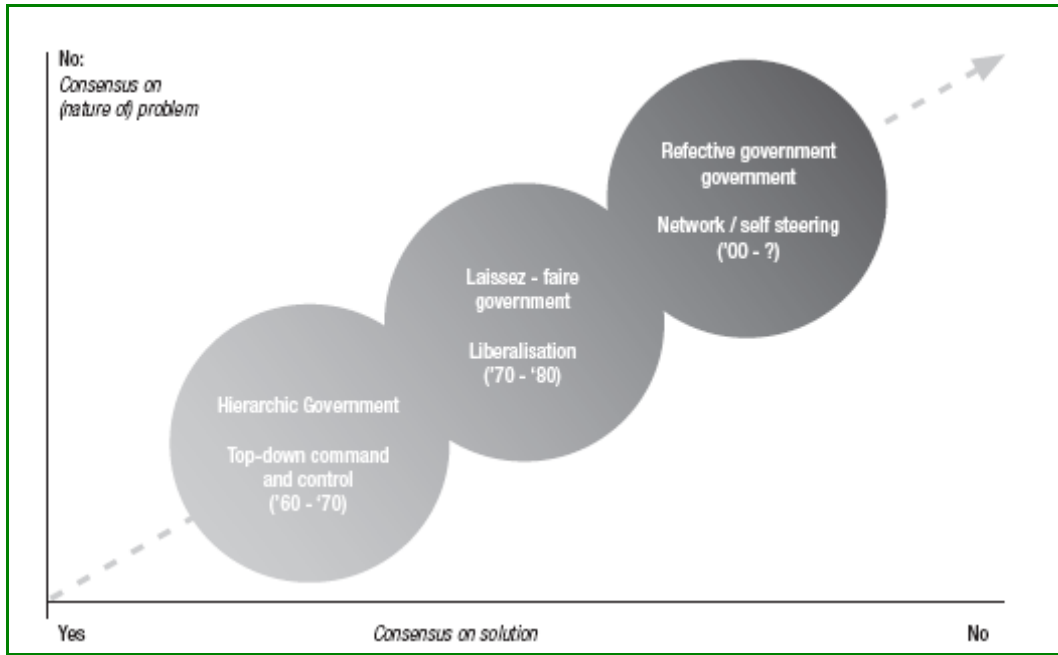
#### Boîte 3 – Le concept de « système »

L'analyse des chercheurs du DRIFT, en la matière, débouche sur le constat que nos institutions et politiques actuelles sont focalisées sur des objectifs et une résolution des problèmes à court ou moyen terme. En effet, l'approche libérale des affaires économiques et des individus, qui a dominé la société occidentale depuis les années 1980, en particulier depuis la chute de l'Union Soviétique, a permis le développement d'une variété de choix individuels et stimulé la compétition. Bien que la croissance économique et le progrès technologique aient résulté de cette approche, cela n'a pas été le cas en matière de bénéfices environnementaux et sociaux. C'est devenu particulièrement clair dans un certain nombre de secteurs et de systèmes, fondés sur des « vieilles » solutions qui ne sont pas ou plus soutenables, et qui font aujourd'hui face à une révision majeure : le système de production d'énergie, le système de santé publique, la mobilité et les transports, l'agriculture et le développement urbain. « *Dans tous ces secteurs, des problèmes symptomatiques, tels que des coupures de courant, des embouteillages, des épidémies dans les élevages, pour ne citer que quelques exemples, poussent les politiques à prendre des mesures fortes, tout en ignorant la complexité de ces problèmes* ». [Kemp & Loorbach, 2006 : 104] Autrement dit, aussi bien l'approche libérale (du laisser-faire) que l'approche de la planification (dont l'URSS était l'un des parangons) n'ont plus de crédit aux yeux des auteurs du MTS.

Si ces problèmes, parfois appelé « problèmes persistants », sont tellement complexes, c'est parce qu'ils sont relatifs à des enjeux économiques, sociaux, aussi bien qu'écologiques et d'aménagement du territoire. Ils se manifestent à différents niveaux et impliquent beaucoup d'acteurs (pas seulement du monde des affaires), et requièrent beaucoup de temps pour être gérés avec effectivité. Or, comme nous l'avons vu tout au long de ce chapitre, le besoin de développer nos sociétés de manière soutenable a été reconnu à différents niveaux, aussi bien local qu'international (par exemple : ONU, Agenda 21). La mise en œuvre d'un développement soutenable est néanmoins un processus malaisé dans la mesure où la notion même de développement soutenable est ambiguë et subjective [Kasemir & Van Asselt, 1999, cité in Kemp & Loorbach, 2006]. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'elle ne peut pas être opérationnalisée [Rotmans, 1998, cité in Kemp & Loorbach, 2006]. A cette fin, le développement soutenable doit être mis en relation avec un contexte spécifique : quelque chose est développé de manière soutenable. Ce peut être, par exemple, le développement soutenable non seulement d'une région ou d'une ville, mais aussi d'un système utilitaire tel que la fourniture d'énergie, ou la mobilité. Néanmoins, même dans un tel contexte spécifique, ce que signifie le développement soutenable est ouvert au débat, parce que différents acteurs, avec leurs valeurs respectives, à différents niveaux de la société, essaient de favoriser la réalisation de leurs objectifs. Le développement soutenable est donc une notion hautement subjective, et qui change dans le temps. C'est une quête continue qui implique un apprentissage aussi bien des problèmes et des solutions, que des besoins. Atteindre la soutenabilité est donc un exercice d'apprentissage par l'action (*learning-by-doing*) ; d'expérimentation avec des partenaires de nouvelles institutions, de nouvelles technologies, et de nouvelles règles au sein des limites écologiques définies. [Kemp & Loorbach, 2006 : 105]

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques



**Figure 3 : Évolution historique du paradigme politique**  
(Source : Van de Lindt et al. 2002)

Une telle approche du développement soutenable, que les chercheurs du DRIFT qualifient parfois de « troisième voie », nécessite la redéfinition du processus d'élaboration des politiques ; une stratégie plus évolutionnaire et adaptative est nécessaire pour permettre l'auto-organisation dans certaines limites, aussi bien écologiques que sociales. Les limites que nous venons de mentionner sont, aux yeux des auteurs du MTS, souvent définies par le gouvernement et peuvent inclure les normes sociales, ce qui revient à parler de changements nécessaires au niveau des valeurs sociales. Pour les chercheurs du DRIFT, le point central de telles stratégies doit être de réaliser des innovations à long terme et à large échelle, des transitions, en vue de mettre en place des systèmes sociétaux plus respectueux de l'environnement et du social (par exemple pour l'agriculture et la fourniture d'énergie). [Kemp & Loorbach, 2006 : 105] C'est dans ce contexte que, prenant notamment appui sur la critique de l'action politique menée par Beck [Beck 1994, cité in Kemp & Voss, 2005] et son concept de « modernisation réflexive », la recherche en science politique a débouché sur la théorisation d'un nouveau type de politique, dite « politique réflexive », basée sur de nouvelles pratiques : l'évaluation continue des politiques, l'auto-organisation de réseaux, etc.

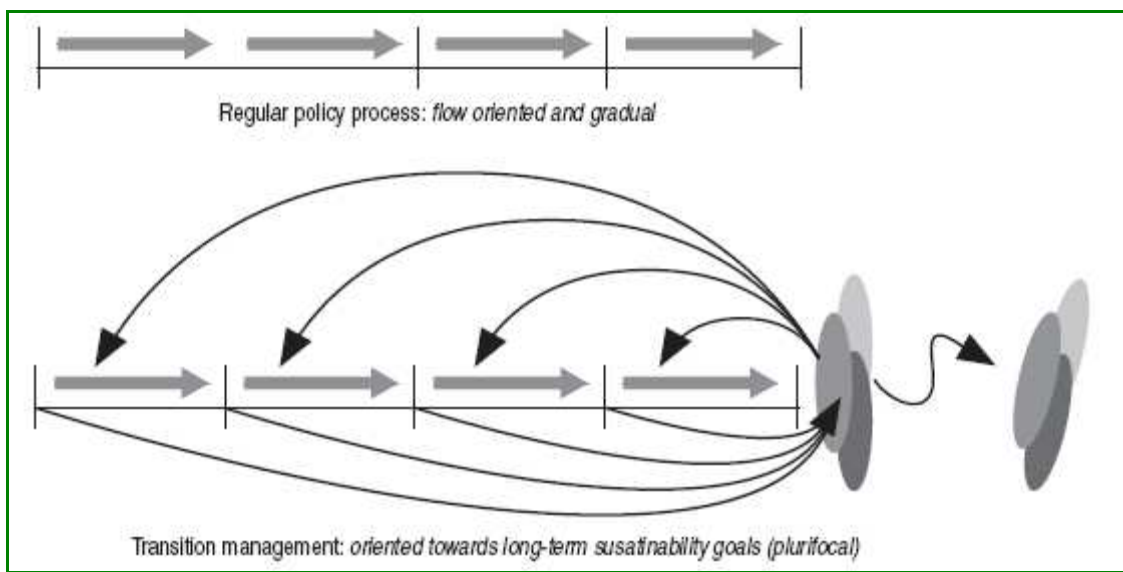
La mise en place d'une « politique réflexive » ou « gouvernance réflexive » est fondée sur la constatation que, dans les sociétés *hautement développées* (c'est-à-dire qui font un usage intensif de capitaux financiers et de technologies), la plupart des problèmes sont le résultat non-intentionnel des choix passés. Ils ne sont pas causés par des facteurs externes et sont un résultat direct du processus de développement sociétal lui-même. Autrement dit, ils sont endogènes. La dégradation écologique dans les pays industrialisés en est un exemple frappant. De même, les problèmes liés à la congestion et les accidents du trafic peuvent être vus comme des effets collatéraux de l'engouement massif des individus pour le transport automobile. Même la désintégration sociale peut être vue comme le résultat du développement des sociétés modernes, les causes étant ici bien entendu beaucoup plus complexes. [Kemp & Voss, 2005 : 2]

Avant de définir ce concept de « gouvernance réflexive », il est utile d'en découvrir les concepts sous-jacents. Une caractéristique de la gouvernance réflexive est qu'elle est concernée par elle-même. Elle se comprend comme faisant partie des dynamiques qu'elle est supposée gouverner. Nous voyons immédiatement le lien qu'il est possible de faire avec la critique de la connaissance initiée par Morin dès les années 1970 (voir notre Avant-propos). En outre, cette réflexivité signifie que les processus de gouvernance peuvent devenir l'objet de stratégies de transformation. Des dynamiques, qui ne sont pas habituellement considérées comme faisant partie de la gouvernance, sont reconnues jouer

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

également un rôle important dans l'orientation du développement sociétal et, pour cette raison, sont incluses dans les pratiques de gouvernement (par exemple la science, le discours public, la création de réseau social, ou encore le développement technologique). La gouvernance réflexive reconnaît que les activités de gouvernement sont enchevêtrées dans des boucles de rétroaction sociale plus larges et sont en partie formées par les effets (collatéraux) de son propre fonctionnement. La gouvernance réflexive incorpore donc une telle rétroaction en ouvrant les processus de gestion de problème à une variété de connaissances, de valeurs et de sources d'influence, afin de développer les connaissances quant à une définition appropriée des problèmes, des cibles et des stratégies de gouvernance pour le développement soutenable. En tant que telle, la gouvernance réflexive est concernée par l'organisation (modulation) des relations récursives de rétroaction entre les activités de direction distribuée (*distributed steering*).<sup>38</sup>. En réalité, ce discours s'intègre dans une perspective plus large : la « théorie de la modernisation ».



**Figure 4 : Politique traditionnelle et gouvernance réflexive**  
(Source : Loorbach, 2007)

Grâce à la notion de « modernisation réflexive », développée par Beck [1994, cité in Kemp & Voss, 2005], la réflexivité de la gouvernance inclut la possibilité que certaines caractéristiques de la gouvernance la minent en induisant dans le monde des changements qui affectent son fonctionnement. En effet, l'approche rationaliste de la résolution des problèmes, qui est la pièce centrale de la méthode classique de gouvernance dans les sociétés modernes, s'en trouve problématisée. L'idée d'une résolution rationaliste des problèmes reposait sur l'analyse des dynamiques systémiques, en vue de prédire les effets des différentes options. Elle reposait aussi sur la définition précise des buts et l'évaluation des options afin de découvrir quelle est la meilleure solution. Cette « meilleure solution » devait alors être mise en application au moyen de systèmes de contrôle sophistiqués. Un aspect essentiel de cette approche rationaliste de la résolution des problèmes est l'élimination de l'incertitude, de l'ambivalence et de l'interférence des influences non contrôlées.

<sup>38</sup> C'est la définition de la gouvernance réflexive sur laquelle nous nous basons pour notre propos.

**Vous avez dit « théorie de modernisation » ?**

L'appellation « théorie de modernisation » est employée pour rassembler dans un corpus cohérent toutes les transformations modernes de la vie sociale. En général, les théories de la modernisation essaient d'identifier à travers le temps les variables sociales, qui contribuent au « progrès » et au développement social de certaines sociétés, et cherchent à expliquer les détails de l'évolution sociale. La théorie de la modernisation propose une certaine vision non seulement du processus du changement, mais également de la réponse à ce changement. Elle porte également sur les dynamiques internes se rapportant à la structure sociale et culturelle et à l'adaptation de nouvelles technologies. Comme nous pouvons nous y attendre, les théories de la modernisation sont sujettes à beaucoup de critiques qui, en outre, proviennent de l'ensemble du spectre politique (de la gauche à la droite), ainsi que des théoriciens d'un « système-monde », des théoriciens de la globalisation, ou de la dépendance (*dependency theory*).

Historiquement, l'idée de la modernisation est relativement nouvelle. Ses principes de base dérivent des idées du siècle des Lumières selon lesquelles les individus pourraient changer la société dans laquelle ils vivent. Condorcet<sup>39</sup>, l'un des pères de la théorie, affirme que les progrès technologiques et les changements économiques permettront le changement des valeurs morales et culturelles de/dans la société. Condorcet fut le premier à établir le lien entre développement économique et développement social, et à affirmer qu'il peut y avoir une amélioration continue de la condition humaine. En outre, il a encouragé des processus technologiques visant à aider les individus à avoir davantage de contrôle sur leur environnement, arguant du fait que le progrès technologique stimulera par la suite le progrès social.

En plus des concepts de structure sociale et d'évolution sociale, Durkheim<sup>40</sup> a quant à lui développé le concept de « fonction » qui souligne l'interdépendance des institutions d'une société et leurs interactions en vue de maintenir l'unité culturelle et sociale. Son ouvrage le plus célèbre, De la division du travail social (1893), affirme que l'ordre social doit être maintenu dans une société et que les sociétés « primitives » devraient évoluer (au moyen d'une transition) vers les sociétés industrielles plus avancées économiquement. Durkheim a aussi suggéré que, dans une société capitaliste, avec une forme complexe de division du travail, une réglementation économique est nécessaire afin de maintenir l'ordre. Il a souligné que la transition d'un ordre social primitif vers une société industrielle plus avancée pourrait provoquer crise et désordre. En outre, selon Durkheim, les sociétés et les cultures se développent à travers le temps, souvent à la manière des organismes vivants, ce qui indique selon lui que l'évolution sociale est comparable à l'évolution biologique. Selon lui, les sociétés progressent de manière comparable aux organisations, par étapes, commençant généralement à un niveau simple et se développant en formes plus complexes. Ainsi, selon cette approche, les sociétés s'adaptent à leur environnement, mais elles interagissent aussi avec d'autres sociétés qui contribuent par là même à leur propre progrès.

Beaucoup de critiques ont surgit en réponse à la théorie de la modernisation. La critique la plus fréquente lui reproche un certain ethnocentrisme : à savoir, l'idée selon laquelle le progrès économique et social qui a été observé dans les pays occidentaux serait applicable également dans les autres pays (en particulier les pays en voie de développement). Ces pays se sont par conséquent vu affirmer que, pour se développer, ils devaient se

<sup>39</sup> Condorcet (1743-1794), philosophe français, mathématicien, et pionnier des sciences politiques modernes.

<sup>40</sup> Émile Durkheim (1858-1917), considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie, ayant aussi fortement contribué à la formation de l'anthropologie.



## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

« moderniser » et que leurs valeurs traditionnelles devaient être abandonnées au profit des valeurs occidentales, plus modernes. Un tel ethnocentrisme mène selon les détracteurs de la théorie de la modernisation, à une dépendance accrue des nations les plus pauvres à l'égard des nations plus riches et mènerait inévitablement à leur exploitation.

#### **Boîte 4 – La théorie de la « modernisation »**

Remarquons avec Morin que l'approche rationaliste a rendu possible des développements technologiques énormes, des modèles sophistiqués de réglementation sociale et une efficacité économique élevée des systèmes de production. Cependant, l'approche rationaliste pose un problème bien simple : afin de décider et d'agir rationnellement, il est nécessaire d'opérer une sélection, de disjoindre, et de concentrer la perception sur un aspect ou une dimension spécifique de la réalité complexe. Ce que Morin qualifie de « mutilation » de la connaissance. [Morin, 1977, passim]

En effet, ce choix d'éléments dits appropriés, revient à linéariser les chaînes de cause-à-effet, à hiérarchiser les objectifs, et à diviser les responsabilités [Kemp & Voss, 2005]. Tous ces éléments sont caractéristiques d'une réduction productive de la complexité qui est le substrat de la science moderne, du développement technologique, de l'organisation bureaucratique, de la gestion des projets, de l'élaboration des politiques et de l'organisation sociale (par exemple, la différenciation en sous-systèmes fonctionnels pour l'économie, la science, la politique, etc.) [Luhmann, 1990 ; Schimank, 1996 ; Mayntz, 1999, cité in Kemp & Voss, 2005].

Cette approche rationaliste de la résolution des problèmes est très puissante, parce qu'elle est à la base de la construction d'une multitude de visions du monde spécialisées qui permettent la génération d'objectifs très spécifiques, la concentration des capacités d'action, et le contrôle des processus dans les limites du système ainsi défini [Schimank, 1988, cité in Kemp & Voss, 2005]. En même temps, cependant, ce genre de résolution des problèmes est assorti de conséquences non-intentionnelles [Dörner, 1989 ; Böhret, 1990, cité in Kemp & Voss, 2005]. Plus le processus de résolution des problèmes est déconnecté de la pleine réalité, et au contraire valorise le travail des experts, plus grande est la part des interdépendances qui sont ignorées au cours du développement et de la mise en œuvre de ce qui apparaît comme des solutions. Plus ce genre de résolution de problèmes est évasive, plus elle est effective en ce qui concerne des buts particuliers, plus forts deviennent les impacts des conséquences non-intentionnelles.

Jusqu'à présent, nous avons présenté le concept de « développement soutenable » (voir §1.1), sa difficile opérationnalisation à travers les politiques publiques (voir §1.2), la question de la « production et la consommation soutenable » en tant que condition de sa réalisation (voir §1.3), quelques critiques adressées au concept de développement soutenable (voir §1.4) et le constat des auteurs du MTS de notre incapacité « systémique » de faire face aux effets pervers du développement (voir §1.5). Nous pouvons à présent nous pencher sur le concept de transition utilisé dans le cadre du MTS et sur les apports des sciences sociales en la matière, notamment en ce qui concerne la définition sociologique du changement social, le concept d'innovation, la recherche d'une cause première du changement social et l'influence de la vision évolutionniste sur la conception du changement social.

*« Il n'existe pas de théorie générale du changement social et il est impossible d'en concevoir une, puisqu'elle serait une théorie générale de l'histoire. Quelques grands prophètes du XIXe siècle (Bossuet, Comte et Marx en particulier) ont nourri cette ambition déraisonnable, et leurs visions sont tombées dans l'oubli. »*

Mendras et Forsé

## 2. Vers une définition du concept de transition

---

La notion de transition est une notion clé. Il est nécessaire de la définir avant de se pencher sur le processus, les stratégies et les institutions du MTS. En l'occurrence, parler de transition vers la soutenabilité, c'est-à-dire d'« *innovation systémique de ou dans la société* », comme le font les chercheurs néerlandais du DRIFT notamment (voir §1.5), c'est inévitablement une manière de parler d'un changement social. En effet, « *si la plupart des sociologues contemporains rechignent à enregistrer leurs travaux sous la bannière disqualifiée du changement social, nombreux sont ceux qui, de fait, l'analysent en appliquant la méthodologie sociologique à l'étude des transformations sociales actuelles* » [Trémoulinas, 2006 : 5]. Selon nous, il en va de même des chercheurs du DRIFT.

Or, l'objectif de toute démarche sociologique est de donner une intelligibilité aux différents aspects du monde social [Bagla, 2003 : 5]. Pour cela, elle doit :

- Montrer les liens entre les divers aspects du social et en faire émerger une logique d'ensemble (articulation) ;
- Situer les phénomènes sociaux, les structures sociales et les formes institutionnelles dans leur contexte général (contextualisation)
- Montrer leur historicité, en les replaçant dans le temps, en soulignant leur diversité, par une approche comparative (relativisation)
- Les interpréter dans une grille de lecture adaptée, en recourant à la distanciation (réflexivité)
- Dégager des tendances générales tout en remarquant les particularités (rapports entre l'universel et le spécifique).

Par conséquent, avant de nous pencher sur le concept de transition dans le contexte précis des recherches du DRIFT en matière de MTS, nous commencerons par aborder la définition sociologique du changement social et par donner quelques éléments d'une typologie du changement social pour bien comprendre la différence entre une transition et les autres types de changement social.

### 1.6 Définition du changement social

---

Présente chez Comte et Marx, puis dans quelques articles au début du XXe siècle (par exemple, Ross en 1904 et Summer en 1909), la notion de « changement social » est tardivement introduite en

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

sociologie, dans son acception moderne, par William Ogburn en 1922. L'enjeu est alors d'émanciper l'analyse sociologique des réflexions philosophiques relatives au « progrès » ou à l'« évolution » [Rivière, 1978, cité in Trémoulinas, 2006].

Objet de recherches passionnées dans les années 1960 et 1970, le changement social pourrait aujourd'hui sembler un concept désuet. La notion s'est en effet fossilisée autour de distinctions simplistes, en reprenant et en complexifiant les divisions d'une discipline elle-même figée dans les années 1970 autour du débat entre Bourdieu et Boudon. A l'optimisme d'un Mendras qui affirmait en filigrane « *tout change et c'est très bien* » répondait Bourdieu [Bourdieu et Passeron, 1970, cité in Trémoulinas, 2006] : « *le changement n'est qu'apparent et masque une absence de changement réel* » (en général, le maintien de l'ordre social et la reproduction des élites). Boudon [1983, cité in Trémoulinas, 2006] s'était, quant à lui, attaché à disqualifier toute tentative de théorie générale du changement social, en montrant les impasses auxquelles une telle théorie aurait mené (par exemple l'évolutionnisme marxiste).

A propos du changement social, Mendras et Forsé [1983 : 9] affirment qu'il « *s'agit tantôt de changement de la société, alors nous parlerons de changement macrosociologiques, et tantôt de changements dans la société, et nous parlerons de changement microsociologiques ou mésosociologiques* »<sup>41</sup>. Comment dès lors définir le changement social ? Est-il d'ailleurs pertinent de parler de changement social plutôt que de changements sociaux ? Comment rassembler tous les changements sociaux (de court ou de long terme, voulus ou non, rapides ou lents, endogènes ou exogènes, continus ou discontinus, etc.) sous un concept de changement social sociologiquement pertinent ?

Pour répondre à cette question Trémoulinas [2006 : 7] propose de considérer le changement social comme « *un fait social central pour la sociologie*. » Il faut comprendre, nous dit-il, l'expression « fait social » au sens de Durkheim (1893) : tout changement social consiste en une transformation qui s'impose aux individus ; de plus, ce fait social est « central » parce que le changement social permet de rendre compte de la naissance de la sociologie et constitue aussi une grille de lecture commode pour se repérer dans la foison des recherches sociologiques. Ajoutons qu'il « *n'existe pas une différence de nature entre des changements qui seraient sociaux, d'autres économiques, d'autres encore politiques ou démographiques. Sont sociaux, tous les changements dont on peut rendre compte sociologiquement*. » [Trémoulinas, 2006 : 8] Ainsi, par exemple, la sociologie économique, à la suite d'auteurs comme Polanyi [1944, cité in Trémoulinas, 2006] par exemple, montre que l'économie étant encadrée dans le social, tous les concepts économiques de base, qui semblent naturels et allant de soi, sont en fait des constructions sociales et historiques.

Pour clôturer cette définition du changement social, remarquons que ce concept permet de pénétrer au cœur du problème épistémologique caractérisant les sciences sociales. En effet, « *essayer de subsumer la diversité des changements sociaux sous un concept unique de changement social revient à se poser un certain nombre de questions qui engagent le statut scientifique de la sociologie : existe-t-il une ou des lois du changement social ? toutes les sociétés vont-elles passer par les mêmes étapes ?* » [Trémoulinas, 2006 : 31] Si c'était le cas, l'analyse historique des changements sociaux permettrait de préconiser des remèdes aux problèmes actuels. On voit dès lors les liens qui existent entre les questions du changement social et des questions plus économiques (le développement, la consommation, ou la production par exemple) ou environnementales (le changement climatique ou la pollution, par exemple). On voit aussi l'importance de l'analyse sociohistorique et le lien avec la critique classique de l'évolutionnisme (l'approche développée au DRIFT se réclame de l'évolutionnisme), à savoir que l'évolutionnisme serait déterministe par essence.

## 1.7 Typologie des changements sociétaux

Après avoir défini le concept de changement social et donné un premier aperçu des questions sociologiques qui lui sont liées, nous pouvons aborder la problématique d'une typologie des divers processus de changement en distinguant trois éléments fondamentaux : le « système » dans lequel

<sup>41</sup> Nous soulignons.

se trouvent les agents (qu'il s'agisse d'un système d'interdépendance ou d'interaction) ; l'« environnement » (variables institutionnelles, économiques, historiques, etc.) ; les « résultats » que le système produit (ou « sorties » -- *outputs* – en langage cybernétique).

### 1.7.1 Reproduction du système sociétal

Le premier type de changement est constitué par des processus reproductifs, caractérisés par l'absence de changement. L'analyse de Boudon sur la réduction de l'inégalité des chances scolaires sans impact sur la mobilité sociale en est un bon exemple. Hernes [1976, cité in Trémoulinas, 2006] qualifie toutefois cet exemple de « reproduction élargie » c'est-à-dire une reproduction des fonctions, des paramètres de la structure mais avec un changement du résultat. Du point de vue systémique, on parlera d'absence d'effets de rétroaction : les sorties du système n'ont d'effet ni sur le système social lui-même ni sur l'environnement. On décrit donc ici, par le jeu des « effets de neutralisation », la stabilité du système.

### 1.7.2 Transition du système sociétal

On parle de transition quand « *le résultat et les paramètres (du système social) changent, à fonction identique* »<sup>42</sup>. Hernes [1976, cité in Trémoulinas, 2006] prend l'exemple de la croissance économique et de la transition démographique : un changement dans le taux de croissance s'accompagne d'un changement du résultat. Dans cet exemple, un accroissement de la population ou de la richesse. Du point de vue systémique, ce type de changement est constitué par des processus dotés de mécanismes de rétroaction allant des sorties du système vers le système d'interaction. Boudon parle de processus cumulatifs. La diffusion des innovations selon la courbe logistique en est un bon exemple selon Mendras et Forsé [1983]. Hernes [1976, cité in Trémoulinas, 2006] considère quant à lui la diffusion des innovations comme un processus de « transformation » (voir ci-dessous). Dans certains cas, les réajustements du système d'interaction pourront avoir une allure oscillatoire. Le phénomène de la mode vestimentaire en est un bon exemple. L'abandon d'une innovation trop répandue devenant la véritable marque de distinction.

### 1.7.3 Transformation du système sociétal

Le troisième type de processus, dit de transformation, décrit les situations où tout change. Du point de vue systémique, il comporte des effets de rétroaction du système vers lui-même, ou du système vers l'environnement (le système est donc ouvert, ce qui est une condition pour penser les choses de manière complexe). Ce concept de « transformation » est généralement associé au concept de « révolution ». Nous comprenons alors aisément que Rotmans et d'autres auteurs lui préfèrent le concept de « transition » et aient qualifié le MTS d'« évolution » [Rotmans, Kemp, van Asselt, 2001].

La sociologie nous a donc donné une acception relativement précise puisque la « transition » y est définie comme l'un des types de « changement social » aux côtés de la « reproduction » et de la « transformation ». On le sait, à l'origine, le concept de transition a été introduit en démographie pour expliquer *a posteriori* les changements radicaux survenus au sein des populations en Europe (et aux États-Unis d'Amérique). Les recherches en la matière se basent donc sur des études des transitions passées (notamment en matière de démographie, d'économie, ou encore de technologie).

A ce sujet, notons que l'historicisme est critiquable dès lors que le phénomène étudié est utilisé hors de son contexte originel pour en expliquer un autre. En effet, le passage d'une explication *a posteriori* d'un phénomène aussi complexe qu'un changement social (la transition démographique par exemple) vers une explication *a priori* de ce qui va se produire, et *a fortiori* d'une explication de ce qui est en train de se produire au sein de la société (la transition écologique par exemple), est délicat d'un point de vue théorique, méthodologique et philosophique.

<sup>42</sup> Rappelons que pour la théorie des systèmes, le terme de fonction désigne les actions qu'il est nécessaire de mener en vue de rencontrer les besoins du système et d'atteindre les objectifs du système. Par exemple, dans l'optique libérale d'un système social de plus en plus caractérisé par une hyperspécialisation et une interdépendance croissantes des acteurs sociaux, il s'agit notamment des fonctions de production et de consommation du marché.

En outre, la théorie de la transition démographique tel que définie à l'origine par Frank Notenstein et d'autres, est aujourd'hui critiquée par des chercheurs qui la considère désormais comme une parenthèse « *rassurante à court terme mais porteuse d'illusions à long terme* ». Ces chercheurs lui préfèrent dès lors le concept de « révolution démographique » forgé initialement, et préalablement à celui de transition, par Adolphe Landry. C'est en particulier le postulat d'un équilibre post-transitionnel qui est infirmé par les observations démographiques dans les pays industriels actuels. [Vallin, 2002]

## 1.8 Le concept de transition selon les auteurs du MTS

Après ces quelques définitions et mises en garde, nous pouvons nous pencher sur la manière dont les chercheurs du DRIFT conçoivent une « transition ». Pour ceux-ci le concept renvoie à un « *processus continu et graduel de changement au cours duquel les caractéristiques structurelles de la société (ou d'un sous-système complexe au sein de celle-ci) sont transformées* ». Jan Rotmans, un des principaux chercheurs en matière de transition aux Pays-Bas, la définit plus particulièrement encore comme un « *processus non-linéaire de changements sociaux, dans lequel la structure d'un système sociétal (secteurs de l'énergie, de la gestion des eaux, agriculture, mobilité, ...) se transforme* » [Rotmans et al., 2000, cité in Rotmans, Kemp & van Asselt, 2001].

Conformément à une vision sociologique communément admise, les chercheurs du DRIFT estiment que les transitions résultent de modifications à large échelle, de nature technologique, économique, écologique, socioculturelle et institutionnelle, à différents niveaux (micro, méso, macro), sur le long terme (au moins une génération, 25 ans), et qui se renforcent les unes les autres. Assez logiquement, le travail de ces chercheurs portent dès lors sur les « dynamiques de transition » (c'est-à-dire comment les transitions surviennent et se déroulent) et, à partir de là, sur le « management de transition » à proprement parler (c'est-à-dire comment influencer la manière dont une transition se déroule, l'orienter vers un objectif). Notons à ce sujet qu'en réalité, pour modifier la société en un nouveau système qui soit soutenable, de multiples transitions seraient nécessaires dans les sous-systèmes de la société et en particulier celui de l'activité économique (gestion de l'eau, des déchets, production d'énergie par exemple). Selon cette approche, de telles transitions au niveau des sous-systèmes seraient gérables. [Loorbach, 2007 : passim]

En l'occurrence, trois concepts servent d'outils analytiques et permettent aux chercheurs néerlandais d'effectuer des recherches sur les caractéristiques de la transition, en vue de définir ultérieurement des stratégies opérationnelles de gestion. Ces outils analytiques sont : la multiplicité des phases de transition, la multiplicité des niveaux de transition, et la multiplicité des changements liés à la transition. Nous commencerons cependant par nous pencher sur la multiplicité des acteurs d'une transition.

### 1.8.1 Multiplicité des acteurs de la transition

Le MTS est défini comme un processus multi-acteur auquel participent des individus et des représentants du gouvernement, des milieux d'affaire, des milieux académiques, et de la société civile. De ce point de vue, il est généralement admis que les individus influencent d'une manière ou d'une autre le changement sociétal et que la gouvernance de ce changement doit par conséquent être participative (rappelons-nous les recommandations du PNUE en matière de participation notamment, voir §1.3.1). A cet égard, le MTS est parfois perçu comme une forme de méta-gouvernance [Jessop, 2002, cité in Loorbach, 2007], visant à influencer les réseaux et les acteurs existants. Dans cette perspective, le MTS cherche à faciliter une série de processus et à les aligner (faire en sorte qu'ils visent un même objectif) au moyen d'une combinaison d'organisation (commande) et d'auto-organisation (autonomie).

Cependant, au contraire de l'approche classique de la participation qui vise à former un large consensus en faveur des politiques (souvent déjà élaborées), le MTS est plus sélectif (quant aux acteurs impliqués) et cherche un consensus temporaire (parce que évolutif) entre des acteurs identifiés comme « pionniers »<sup>43</sup>. Ce consensus temporaire touche principalement à la définition des

<sup>43</sup> Loorbach [2007 : 86] parle de « précurseurs » (*frontrunners*).

problèmes et des objectifs à long terme, tout en permettant une innovation et une certaine compétition entre les idées, les options et les agendas dans le court terme. Ainsi, bien qu'il y ait consensus limité sur le long terme, celui-ci conduit à l'implication, l'innovation et la créativité des individus et des organisations.

Dans la pratique politique classique, la participation est principalement utilisée pour susciter l'adhésion, le soutien, du public à l'égard des politiques. Dans cette perspective, l'élaboration des politiques est toujours perçue comme de la responsabilité des gouvernements et la participation comme une condition nécessaire mais souvent compliquée à la mise en œuvre des politiques ou à la résolution des conflits d'intérêts [Kickert et al. 1997 ; Klijn & Koppenjan 2000, cité in Loorbach, 2007]. L'utilisation de la participation en vue de susciter le soutien du public offre en effet plusieurs avantages importants. L'implication des citoyens renforce la légitimité des politiques, aide à réduire le risque de conflit, offre une source additionnelle de connaissance, d'idées, d'information, et permet aux individus et aux organisations, de par leur implication, de développer leur connaissance des problèmes et des solutions. Pour autant, l'implication des citoyens n'est pas un substitut du gouvernement. Il est nécessaire que le rôle du gouvernement soit clair, « *ce qui en pratique est très difficile et souvent ignoré* », nous dit Loorbach [2007 : 86].

#### 1.8.1.1 Les limites du modèle des polders

Le modèle néerlandais de participation, connu sous le nom de « modèle des polders », est un exemple bien connu de cette implication de parties prenantes qui défendent des intérêts particuliers et proposent des arbitrages entre des objectifs différents. Cette approche consensuelle a des racines profondes aux Pays Bas [Weale, 1992 ; Hajer, 1995, cité in Smith & Kern, 2007], où elle a émergé en tant que forme dominante de l'élaboration des politiques au cours des années 1990. C'est en effet à cette époque que la participation des parties prenantes et une forme de gouvernement dit « interactif » apparaissaient comme une manière de « *contrer la perte de légitimité et d'effectivité de l'État* » [Visser & Hemerijck, 1997, cité in Loorbach, 2007] (cf. la crise de l'État, la distance croissante entre, d'une part, le gouvernement et les experts, et, d'autre part, les citoyens). Les chercheurs avancent en général que la force du modèle des polders réside dans sa capacité de s'adapter aux circonstances changeantes et de permettre la formulation de solutions consensuelles en temps de crise.

Du point de vue du MTS, cependant, il est nécessaire (comme nous l'avons vu notamment au §1.3.1) de pouvoir compter sur une capacité d'adaptation et d'anticipation en vue de réaliser les objectifs de soutenabilité (voir §1.1.4). A cet égard, l'évaluation du modèle des polders, en termes d'innovation, met en évidence des procédures très voraces en temps et débouchant sur des solutions médiocres, « *en raison précisément de l'implication des représentants et de l'approche consensuelle* » [Berkhout 2002 27 ; Nootboom 2004, cités in Loorbach, 2007]. Pour les chercheurs du DRIFT, la capacité adaptative offerte par le modèle des polders est plus que nécessaire dans une société moderne, et cependant elle n'est pas suffisante à la lumière des objectifs du développement soutenable. La question est dès lors de savoir comment organiser la participation et l'interaction de manière à ce qu'elles débouchent sur des innovations radicales tout en maintenant l'effectivité de la gouvernance et la capacité d'adaptation du processus participatif.

A cet égard, la solution offerte par l'approche du MTS comporte trois aspects [Loorbach, 2007 : 87] :

- premièrement, la sélection des participants (sur base de leurs rôles, expériences et compétences spécifiques, et sur base de leur ambition explicite en matière d'innovation) permet d'éviter que le processus de participation ne soit basé sur des intérêts particuliers (*vested interests*) ;
- deuxièmement, l'attention centrale portée au processus à long terme du développement soutenable permet une adaptation mutuelle des objectifs particuliers au vu des objectifs à long terme choisis collectivement ;
- troisièmement, le point de départ de l'approche du MTS qui est d'initier une transition au sein d'un système sociétal en stimulant l'instabilité et le changement, permet de surveiller le changement simultanément au sein des structures, de la culture et des pratiques.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

De ce point de vue, le MTS essaie en quelque sorte de déstabiliser le système sociétal, en vue de le modifier par petites étapes. Dans cette perspective, un soutien ferme (mais limité quant aux nombres des participants) est nécessaire au début. Ce n'est qu'ultérieurement que le soutien doit être élargi graduellement. En effet, selon le concept de « gouvernance de réseau » [Marin & Mayntz, 1991 ; Kickert et al., 1997 ; Eising & Kohler-Koch, 1999 ; Milward & Provan, 2000 ; cités in Loorbach, 2007], un réseau d'innovateurs doit être sélectionné et organisé de manière telle que les visions, agendas et idées développés en son sein puissent se répandre dans des réseaux plus larges et, par là, faire partie intégrante d'une structure, d'une culture, et d'une pratique émergente. Cette approche implique qu'un large spectre de groupes sociétaux peuvent (et doivent) être engagés dans le processus : représentants du gouvernement, des milieux d'affaires, des instituts de recherche, des ONG, et toutes sortes d'organisation intermédiaires.

Remarquons, avec Loorbach [2007], qu'aux Pays-Bas, et dans beaucoup de pays européens, l'implication de groupes sociaux dans l'élaboration des politiques est devenue une pratique plus ou moins standard, sous l'étiquette d'élaboration « interactive » ou « participative » de la politique. Comme nous l'avons vu, la justification de cette approche est que les politiques développées grâce à l'interaction entre les parties prenantes sont plus efficaces et plus largement acceptées lors de leur mise en œuvre.

A cet égard, l'approche du MTS, « lorsqu'elle est correctement mise en œuvre », stimule l'auto-coordination et l'auto-direction (en d'autres termes, il est ici fait référence au concept d'auto-organisation issus de la systémique) des acteurs, sans qu'un contrôle hiérarchique classique (*top-down*) ne soit nécessaire. Ceci est rendu possible par la création d'un contexte, dans lequel les acteurs peuvent partager des objectifs à long terme, et d'un discours leur permettant de définir de manière similaire les problèmes communs, sans pour autant qu'il soit nécessaire de dégager un accord quant aux solutions et actions spécifiques. Ce mécanisme a été décrit à différents niveaux et par différentes disciplines. Par exemple, Ostrom [1993, cité in Loorbach, 2007] identifie l'auto-gouvernance comme un important mécanisme de coordination qui peut potentiellement conduire à des solutions plus efficaces et plus soutenables que les stratégies *top-down*. La conclusion qui est tirée par Loorbach de ces divers éléments est que « *trop de contrôle et de planification top-down peuvent avoir un effet désastreux sur le soutien et la continuité des stratégies* » [Loorbach, 2007 :100] à mettre en place.

L'auto-gouvernance, ou l'auto-coordination, peuvent aussi être compris comme un mécanisme autonome d'interaction et d'ajustement mutuel entre les individus, ou les groupes-acteurs, et les réseaux. En effet, Lindblom [1965, 1997, cité in Loorbach, 2007] a défini ce mécanisme sous l'appellation d'« ajustement mutuel partisan » : « *dans un environnement généralement composé de règles morales, de normes, de conventions, entre autres, les acteurs interdépendants modifient leur propre comportement suffisamment pour s'accommoder des différents objectifs des autres, sans pour autant perdre de vue les objectifs collectifs* ». Autrement dit, les acteurs négocient entre eux, à travers le débat et l'action, les meilleures solutions possibles pour faire face à un problème commun. Les solutions, par définition, ne sont pas prédéfinies. Elles doivent être le résultat de ces interactions et en émerger.

Dans le cadre de l'approche du MTS, ce mécanisme est utilisé pour organiser et faciliter les interactions, sans influencer la substance du processus. Et ce, parce que l'extrait du système est le résultat des interactions et non de choix ou de demandes individuelles. L'ajustement mutuel des perspectives et des attentes est donc rendu possible par le co-développement de visions et d'agendas, et par l'exécution collective de projets et d'expérimentations. C'est tout cela qui rend possible le développement d'objectifs et de stratégies à long terme. [Loorbach, 2007 :100]

#### 1.8.1.2 Typologie des acteurs

Il y a donc différents types d'acteurs et nous verrons que ceux-ci interviennent dans le processus de transition à différents niveaux et à différents moments. Il est donc utile de considérer ce que la sociologie apporte à la connaissance des acteurs des changements sociaux. Mendras et Forsé [1983] ont proposé la typologie suivante :

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

- Les premiers à se décider, au cours de la phase de pré-développement, sont appelés « pionniers » puisqu'ils prennent des risques, s'aventurent seuls, sans le soutien de leurs congénères, et qu'ils ne sont pas toujours suivis ;
- Ceux qui se décident en second, au cours de la phase de démarrage, sont appelés « innovateurs », puisqu'ils adoptent un comportement nouveau, qui normalement va faire école. Ils sont respectables et c'est pourquoi leur exemple est suivi ;
- Dans la majorité qui se décide collectivement, on peut distinguer la majorité précoce, faite de gens réfléchis qui prennent leur décision dès le début de la phase d'accélération ;
- Dans la deuxième partie de la phase d'accélération, la majorité tardive est faite de gens sceptiques qui se décident par imitation, sans y croire ;
- Enfin, les « retardataires » sont des traditionalistes, qui ont peine à changer. Les « réfractaires », eux, se refusent à accepter l'innovation pour rester fidèles à leur routine, mais au bout du compte ils sont obligés de suivre, à quelques exceptions près au cours de la phase de stabilisation.

Cette typologie, qui est le résultat des enquêtes, est utile dans la mesure où elle se retrouve dans tous les cas étudiés. En effet, tous ces types, surtout les deux premiers, ont des caractéristiques propres qui permettent de les toucher en priorité, et, une fois pionniers et innovateurs convaincus, dans des conditions normales, les autres suivront. On peut donc laisser faire le mécanisme, ou essayer de l'accélérer en influençant la majorité précoce ; majorité tardive et retardataires suivront à leur tour sans qu'il soit besoin de s'en occuper.

Les caractéristiques des pionniers et des innovateurs, par contraste avec la majorité (précoce ou tardive) sont les suivantes :

- Niveau d'instruction plus élevé ;
- Niveau social plus élevé ou en mobilité sociale ascendante ;
- Écoutent, regardent, lisent plus les mass médias ;
- Participent plus aux institutions sociales et aux associations ;
- Ont plus de facultés d'empathie et des aspirations plus élevées ;
- L'âge n'est pas discriminant.

Toutes ces caractéristiques font que les pionniers et les innovateurs sont mieux informés que les autres. L'étude de la diffusion de l'information concernant l'innovation se fait comme celle de l'adoption d'une innovation et donne une courbe en S de même genre mais plus orientée vers la verticale puisque l'information précède l'adoption et surtout se diffuse plus rapidement. Le délai entre diffusion de l'information et adoption de l'innovation est très court pour les pionniers et devient de plus en plus long à mesure qu'on passe aux types suivants (innovateurs, majorité précoce, etc.).

En fin de compte, pour Mendras et Forsé [1983 : 79] derrière leurs caractères communs, pionniers et innovateurs se distinguent par quelques traits :

- Les innovateurs ont un statut social plus élevés, qui leur permet de remplir une fonction de légitimation de l'innovation, et ce sont plus souvent des « guides d'opinion » (cf. théorie de la communication) ;
- Les pionniers manifestent un goût du risque plus élevé ; ils sont d'un niveau social plus proche de la moyenne et sont plus actifs dans la recherche de l'information.

### 1.8.2 Multiplicité des phases de la transition

Les acteurs d'une transition interviennent donc à différents moments de celle-ci. Quels sont ces moments ? Pour répondre à cette question, notons que les transitions sont graduelles et caractérisées par un comportement « non-linéaire » [Rotmans et al., 2001, cité in Loorbach, 2007]. Les transitions peuvent être décrites soit en termes de « dégradation » et de « cassure », soit en termes de « construction » et d'« innovation » [Gunderson & Hblling 2002, cité in Loorbach, 2007], ou encore en termes de « destruction créatrice » [Schumpeter, 1934, cité in Loorbach, 2007]. Le postulat central est que les structures sociétales traversent de longues périodes de relative stabilité caractérisées par

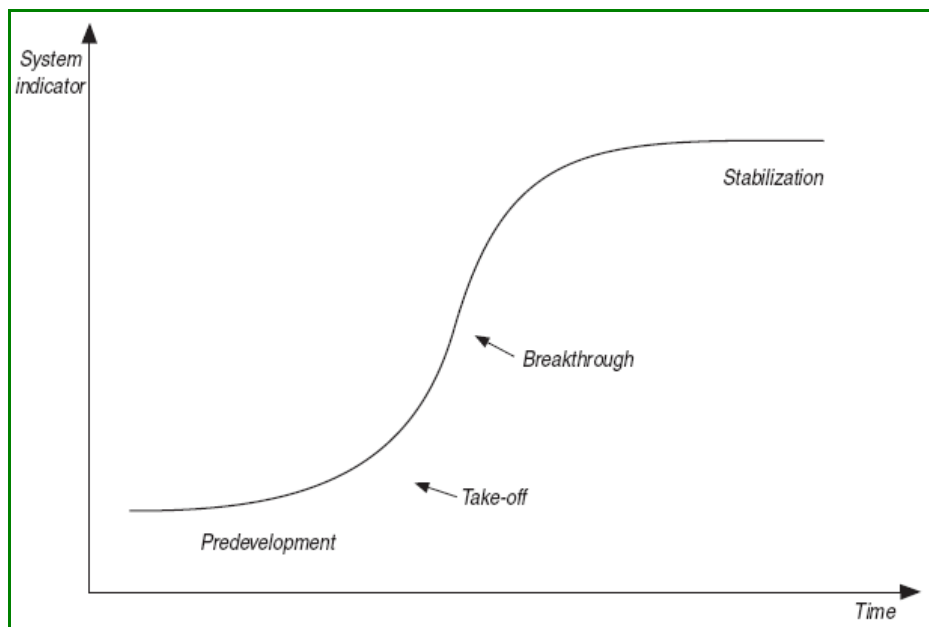


## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

l'optimisation des processus, pour ensuite traverser des périodes relativement courtes de changements structurels. Au cours de ce processus, les structures existantes (valeurs, institutions, réglementations, marché, etc.) disparaissent au profit de nouvelles structures émergentes. Les analyses historiques des transitions sociétales passées [Verborg, 2000 ; Geels, 2002 ; Loorbach et al., 2003 ; Van der Brugge, 2006, cités in Loorbach, 2007] suggèrent que les transitions se déroulent en plusieurs étapes [Rotmans et al. 2000, cité in Loorbach, 2007]. Quatre phases sont pour l'instant connues, représentées sous la forme d'une courbe logistique en S (voir Figure 5, page 57). A ce sujet, notons que la nature et la rapidité du changement varie pour chaque étapes d'une transition [Kemp & Loorbach, 2006 : 105-106] :

Cette vision est conforme au modèle de la « diffusion des innovations » telle que développé à l'origine par des sociologues<sup>44</sup> et dont la démonstration est désormais considérée comme « *classique et robuste* » [Trémoulinas, 2006 : 38] et comparable à la propagation des épidémies, ou de manière plus classique à la diffusion des technologies. Sur cette courbe, le temps est porté en abscisse, et le pourcentage de la population qui a été touchée par la nouveauté (ou tout autre indicateur) en ordonnée.



**Figure 5 : Les quatre phases d'une transition**  
(Source : Loorbach, 2007)

Remarquons aussi que les transitions s'étendent en général sur une ou deux générations (25-50 années). A ce sujet, notons que la durée d'une transition n'est pas une caractéristique du processus, mais un résultat de celui-ci.

- Au cours de la phase de pré-développement, il y a peu de changements visibles au niveau sociétal et beaucoup d'expérimentation ;
- Au cours de la phase de démarrage (*take-off*), le processus de changement prend forme et l'état du système commence à changer ;
- Au cours de la phase d'accélération (*breakthrough*), des changements structurels deviennent visibles à travers l'accumulation des changements socioculturels,

<sup>44</sup> À ce sujet, voir [Coleman, Katz et Menzel, 1966].

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

économiques, écologiques et institutionnels qui interagissent ; durant cette phase, on assiste à des processus d'apprentissage collectif, de diffusion et d'inclusion ;

- Au cours de la phase de stabilisation, la vitesse du changement sociétal diminue et un nouvel équilibre dynamique est atteint.

Remarquons néanmoins avec Loorbach [2007 : 16-22] que cette courbe logistique en S est utilisée en tant que modèle très simplifié pour représenter un processus complexe, une transition. Il faut donc rester conscient que derrière la courbe représentant une transition il y a en réalité une multitude d'innovations interrelationnées qui surviennent à différentes vitesses et à différents niveaux (pour plus d'information sur les niveaux d'une transition, voir §1.8.3). Exprimé en terme systémique, cela revient à dire que les transitions sont le résultat d'innovations systémiques interactives (au niveau de sous-systèmes sociétaux), qui elles mêmes résultent d'innovations en termes de produits et de processus. Nous y reviendrons dans la section consacrée à la multiplicité des changements au sein d'une transition (voir §1.8.4).

Pour l'instant, contentons-nous de faire un détour par les sciences sociales pour mieux comprendre les différents concepts et les implications qui en découlent concrètement pour les individus qui sont impliqués. En particulier, la question de l'innovation et de sa diffusion (qu'il s'agisse d'une idée ou d'un produit n'a pas d'importance) a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des cinquante dernières années. L'ouvrage de Mendras et Forsé [1983] sur le changement social nous fournira l'essentiel de la matière.

#### 1.8.2.1 L'innovation

Pour le commun des mortels, une innovation est une « *action d'innover, d'inventer, de créer quelques chose* » Il s'agit aussi de « *ce qui est nouveau ; création* » et en général de citer pour exemple des « *innovations techniques* »<sup>45</sup>. On comprend dès lors aisément que le terme fasse en général penser à tout nouveau développement technologique, en particulier dès lors que l'on se situe dans un contexte économique. Cependant, Schumpeter [1934] avait pour sa part une vision beaucoup plus large du concept d'innovation, dans lequel il voyait « *tout changement apporté au système (économique), c'est-à-dire non seulement technologique, mais aussi notamment les changements apportés aux processus de production (sans qu'un changement de technologie soit nécessaire), ainsi qu'aux pratiques de consommation.* »

Toute innovation implique en général une certaine forme de créativité, sans pour autant que les deux concepts soient interchangeable : l'innovation implique d'agir sur base d'idées créatives en vue de modifier de manière tangible le domaine dans lequel l'innovation est introduite. Par exemple, Amabile propose de définir l'innovation comme « *la mise en pratique d'idées créatives au sein d'une organisation* » [Amabile et al., 1996]. Selon ce point de vue, la créativité des individus et des équipes est le point de départ de l'innovation. En d'autres termes, la créativité « *est une condition nécessaire mais non suffisante* [de l'innovation] ».

D'autres considèrent l'innovation comme un processus de management au sein des organisations. Par exemple, Davila écrit que l'innovation « *est un processus de management qui requiert des outils, des règles et une discipline spécifiques* » [Davila et al., 2006]. Selon ce point de vue, l'élément essentiel n'est plus l'introduction de quelque chose de nouveau ou d'idées utiles, mais plutôt les processus et procédures dont une organisation se dote pour conduire une amélioration significative en termes d'amélioration de produits, de services, ou de processus internes (c'est-à-dire les processus de production).

Malgré la variété des conceptions en la matière, un élément commun est en général de considérer la créativité comme la base de l'innovation, et l'innovation comme la mise en pratique réussie d'idées créatives au sein d'une organisation [Amabile et al., 1996 : 1155]. De ce point de vue, la créativité peut être décrite comme un phénomène individuel, alors que l'innovation sera considérée comme un phénomène organisationnel. Ce qui nous permet au passage de faire le lien avec le besoin de

---

<sup>45</sup> C'est l'acception proposée par le Petit Larousse.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

modifier les systèmes de production et de consommation pour les rendre soutenables, et avec le besoin d'une innovation (systémique), c'est-à-dire d'une transition.

#### 1.8.2.2 La diffusion des innovations

La diffusion des innovations fait généralement l'objet d'une analyse placée sous l'influence soit du « paradigme collectif » (qui est en particulier celui de la macrosociologie), soit du « paradigme individuel » (qui est en particulier celui de la microsociologie).

##### 1.8.2.2.1 Paradigme collectif et liberté individuelle

Si nous nous plaçons dans la perspective macrosociologique, considérant une population donnée, « une épidémie comme la peste ou le choléra s'y diffuse de la même manière qu'une innovation technique comme le tracteur, le lave-vaisselle, un vêtement nouveau ou une idée nouvelle » [Mendras et Forsé, 1983 : 75]. Ce paradigme général de diffusion (dit « paradigme épidémiologique » ou « paradigme collectif ») se représente par la courbe logistique en forme de S représentée par la Figure 5 (page 57). Remarquons que, si l'on considère le nombre d'individus ayant adopté l'innovation comme indicateur du changement social (qui serait alors placé en ordonnée sur le graphique précité), à partir du moment où la moitié de la population a été touchée par l'innovation la courbe s'infléchit nettement et tend asymptotiquement vers 100%.

Pour le sociologue, cette courbe montre clairement que le phénomène est un phénomène collectif. Théoriquement, il s'agit de décisions individuelles sans influence du milieu. Chacun se décide individuellement mais l'ensemble des individus est touché ou se décide dans un mouvement collectif ayant une dynamique propre que l'on retrouve aussi dans les études sur les rumeurs. « Toutes les études empiriques portant sur une population homogène ont identifié cette dynamique, qui chaque fois prend un rythme particulier sans jamais démentir le paradigme général : la courbe peut être plus ou moins tendue, les écarts entre les différents seuils plus ou moins longs, mais l'allure générale est toujours la même. » [Mendras & Forsé, 1983 : 76]

La condition qui rend possible la diffusion de l'innovation au sein d'une population est évidemment que celle-ci soit homogène et que l'interaction entre les individus n'y soit pas nulle, autrement dit que ce soit une société et non une collection d'individus isolés. De plus, les individus de la population étudiée doivent tous faire partie de réseaux de relations et être soumis à l'influence des mêmes moyens d'information. En revanche, lorsqu'il s'agit de phénomènes de consommation, nous remarquerons que l'ensemble des consommateurs d'un pays ou d'une région ne sont pas nécessairement également concernés par un nouveau produit ou un nouvel service. Le concept économique d'« utilité » intervient ici.

Que ce paradigme se retrouve toujours si ces deux conditions sont remplies oblige à reposer la question de la liberté de décision des individus. En effet, pour Mendras et Forsé, les jeux sont faits dès le début de la phase d'accélération (lorsque le nombre de gens qui adoptent l'innovation augmente légèrement d'une année à l'autre) : « une fois le mouvement lancé, on peut prédire son déroulement si on en connaît les conditions » [Mendras et Forsé, 1983 : 76]. Autrement dit, tout se passe comme si les gens qui se sont décidés au cours de la phase de démarrage et au début de la phase d'accélération avaient pris une décision collective, à laquelle au bout d'un certain temps l'ensemble de la population se serait rallié : « à partir de ce moment, les décisions individuelles ne sont que la ratification d'une décision collective prise par une minorité » [Mendras et Forsé, 1983 : 76]. Triste constat pour les défenseurs de la liberté individuelle et de la démocratie ! Cependant, nous comprenons l'intérêt capital qu'il y a, dans le contexte du MTS, à identifier et à caractériser cette minorité active qui se décide en premier et entraîne les autres (voir §1.8.1.2).

Ajoutons que, globalement, ce qui a été dit de la courbe en S s'applique aussi aux phénomènes de consommation. Ce qui nous intéresse particulièrement dans le contexte de la recherche sur la consommation soutenable. En raisonnant par analogie, on parlera de diffusion d'un bien durable (au sens économique du terme, voir §1.1.1.2). Mais il s'agit bien d'une analogie et non d'une explication. Il

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

existe plusieurs façons de modéliser la diffusion des pratiques de consommation. Les plus fréquentes sont le modèle « logistique » (que nous venons d'aborder) et le modèle à « seuil de revenu ».

Avec le modèle logistique, on fait l'hypothèse que la proportion des ménages s'équipant, à un instant donné, est proportionnelle à la part des personnes déjà équipées et à la part des personnes restant à équiper. Ceci est conforme aux situations dans lesquelles les comportements individuels résultent de l'influence ou de l'entraînement exercé par l'entourage.

Dans le modèle à seuil de revenu (aussi appelé modèle de Cramer), les individus sont acquis par avance à l'idée d'acheter un bien nouveau ; cependant leur décision effective n'est prise que lorsque certaines conditions sont réunies, notamment lorsqu'un certain seuil de revenu est franchi. Ce modèle est donc adapté à des situations dans lesquelles les contraintes économiques sont déterminantes et repose sur une hypothèse très *économiste*, particulièrement valide à une époque de croissance forte : l'acquisition d'un bien dépend uniquement du revenu du ménage.

Notons toutefois que le modèle à seuil de revenu sous-estime une multitude d'autres facteurs tout aussi contraignants tels que l'âge, la situation socioprofessionnelle, le lieu de résidence, la composition du ménage, sa taille, son statut, mais aussi l'ancienneté du bien lui-même puisqu'il y a de profondes différences entre un bien nouvellement introduit sur le marché et les biens largement diffusés. Certains biens durables (automobiles, réfrigérateurs, télévisions, machines à laver, ...) remplissent en outre une fonction familiale qui est loin d'être négligeable. La part des couples ayant des enfants possédant ces biens est nettement supérieure à celle des autres individus ayant par ailleurs un même niveau de revenu. « *Pour comprendre les évolutions de la consommation, il faut être en mesure de reconnaître les fonctions économiques et sociales mais aussi réelles et symboliques effectivement remplies par chaque type de biens* » [Mendras et Forsé, 1983 : 100]. C'est d'ailleurs d'une certaine manière la critique adressée à la théorie du MTS par Shove et Walker [2007] lorsqu'ils parlent de la diffusion du comportement consistant à prendre une douche le matin (voir §4).

Notons encore que la diffusion d'un objet nouveau entraîne une altération, voire une transformation du mode de vie de son possesseur. Pour se diffuser, un objet doit toujours prendre sens dans le cadre où il s'introduit. Or, il est rare que des pratiques relatives à la possession d'un nouveau bien détruisent brutalement les anciennes pratiques qu'elles sont sensées remplacer. On le voit bien en particulier avec la diffusion des « *nouvelles technologies de l'information et de la communication* » : l'Internet n'a pas remplacé la télévision, tout comme celle-ci n'a pas remplacé le cinéma qui n'a pas remplacé la radio... et comme tout le monde peut le constater, il y a toujours des journaux imprimés et des affiches... comme au « bon vieux temps » de l'ère pré-médiatique.

#### 1.8.2.2.2 Paradigme individuel et pouvoir social

Avec le paradigme épidémiologique tout se passe donc comme si la décision était collective et que les individus en étaient les sujets agis et non pas agissants. Retournons maintenant la perspective et plaçons-nous du point de vue des individus et de la décision que chacun prend pour soi. Entre le moment où une personne prend connaissance de l'innovation et le moment où elle l'adopte, se déroule un processus de persuasion plus ou moins lent et complexe, dont l'étude relève du psychologue et non du sociologue.

Ce renversement de perspective se justifiait à l'origine par le contraste entre sociétés traditionnelles et sociétés industrielles, mais aussi parce que les psychosociologues ont amassé depuis une quarantaine d'années une quantité impressionnante de recherches sur la diffusion des innovations. Il en résulte une série de conclusions s'organisant en un véritable paradigme général, qui est confirmé, affiné et diversifié, année après année, par des enquêtes nouvelles. Toutes ces enquêtes utilisent le schéma général des études de communication : *qui dit quoi, à qui, avec quels effets*. Autrement dit, une innovation se diffuse à travers certains canaux, selon un délai variable, aux membres d'un système social. Le mécanisme comporte plusieurs étapes, dont chacune est marquée par le jeu des *influences*. [Mendras & Forsé, 1983 : 81-82]

- A l'étape du savoir, la personne apprend l'existence de l'idée, du comportement ou de l'objet nouveau, ou de l'ensemble indissociable 'idée-comportement-objet'. Dans notre société, cette

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

connaissance lui vient le plus souvent en premier à travers les mass média, mais aussi par des contacts avec des agences spécialisées et par ses voisins, amis et parents. Ce savoir premier, pour être pris en compte par la personne, ne doit être en dissonance ni avec son appareil conceptuel et ses représentations ni avec son système de valeurs : si l'existence de la nouveauté lui paraît incompréhensible ou immorale, l'individu concerné n'y fera pas attention ou la rejettera d'emblée. A l'échelle locale, les pionniers jouent un rôle essentiel puisqu'ils sont les premiers à expérimenter la nouveauté et donc à la faire connaître.

- A l'étape de la *persuasion*, toutes les études confirment que les relations personnelles sont de beaucoup les plus efficaces. Au sein de cette étape, on a pu distinguer :
  - La *stimulation* de l'intérêt des gens, stade intermédiaire entre savoir et persuasion ;
  - L'*introduction* de l'idée dans le système social, qui est surtout le fait des pionniers ;
- La *légitimation* de la nouveauté par les détenteurs du pouvoir social et symbolique que sont les innovateurs. Dans la mesure où voisins, parents et amis la confirment et la légitiment, l'information reçue par les mass médias et des agences spécialisées devient objet de délibération pour la personne. A ce stade, le niveau d'instruction paraît jouer un rôle prépondérant pour accélérer le mécanisme de persuasion.
- A l'étape de la décision, la participation sociale fournit à l'individu un soutien collectif qui le rassure et facilite l'adoption, comme les enquêtes expérimentales des psychologues l'ont abondamment montré depuis les travaux de Lewin.

Ce schéma, paradigme caricatural dans sa simplicité, sert à ordonner les résultats empiriques et se trouve confirmé enquête après enquête. Il reformule sur le plan individuel ce qui avait été présenté sous la forme du paradigme collectif (ou épidémiologique) ; les deux paradigmes se complètent pour former un cadre d'analyse et formuler en termes opératoires des hypothèses et des procédures de recherches. L'analyse collective comme l'analyse individuelle ont mis en évidence l'importance de la petite minorité des pionniers et des innovateurs, dont l'influence sur la majorité se révèle décisive. De nombreuses études ont montré que la distance entre les leaders et la masse est une variable fondamentale du mécanisme d'influence. Dans les sociétés traditionnelles hiérarchisées, les leaders doivent être des notables assez différents de la masse, mais sans plus, pour ne pas susciter une réaction de rejet de type « *c'est bon pour eux (les riches, les bourgeois, les seigneurs, etc.) mais pas pour nous (les pauvres, les paysans, les ouvriers, etc.)* » Dans les sociétés plus « démocratique », où les réseaux d'influence sont plus nombreux, plus diversifiés et plus spécialisés, les leaders sont en avance sur la masse sans en être structurellement différents. Pour chaque réseau, chaque genre d'innovation et chaque champ social, la distance optimale entre leader et masse varie.

Mendras et Forsé [1983 : 83] tirent quelques enseignements généraux des enquêtes sociologiques (notamment celle de Katz et Lazarsfeld) :

- chaque champ de décision et chaque milieu social obéit à un paradigme particulier ;
- l'influence interpersonnelle horizontale (au sein de la même strate sociale) est plus importante que l'influence verticale (de haut en bas de l'échelle sociale) ;
- l'intérêt pour le domaine est plus élevé chez les influents que chez les autres, cependant ce facteur subjectif est second par rapport aux facteurs objectifs.

La discussion entre influents et influencés entraîne la décision de tout un chacun. Les enquêtes ont montré que les influents ne sont pas influencés directement par les mass médias ; pour eux aussi, l'opinion des autres compte. Il ne s'agit donc pas d'un mécanisme de relais, où les influents transmettent l'information et influencent la masse, mais d'encouragement entre deux réseaux, celui des mass médias et celui des relations interpersonnelles.

On notera à ce sujet qu'un réseau de communication et d'influence n'existe pas par lui seul dans un vide social. Le sociologue voit dans ces réseaux une des structures caractéristique d'une société. En outre, des hommes formés aux disciplines scientifiques et habitués aux progrès incessants partagent, plus que tout autre, le système de valeurs de notre société qui valorise le changement et la nouveauté au détriment du statu quo et du connu.

### 1.8.2.3 Caractéristiques sociologiques de l'innovation

L'innovation a été traitée jusqu'ici comme une abstraction, un x ou un y dans une équation. Or, c'est une idée précise, un comportement particulier ou un objet concret. Curieusement, dans le millier d'enquêtes disponibles, il en est peu, selon Mendras et Forsé [1983], qui insistent sur les caractéristiques de l'innovation étudiée. Nous pouvons cependant, avec ces auteurs, en présenter six principales qui jouent toutes en faveur d'un rythme rapide d'adoption :

- L'avantage relatif de l'innovation par rapport à la technique utilisée doit être très visible ; plus cet avantage est fort et visible, plus les gens se laissent convaincre facilement par leurs congénères. Les publicitaires tablent sur cette évidence en préparant leurs campagnes.
- La compatibilité de l'innovation avec l'ensemble du système technique, la compétence de l'utilisateur, les comportements et les valeurs liés à son usage, est décisive : il faut que l'utilisateur comprenne l'objet ou la procédure nouvelle et que son savoir-faire le mette en bonne position pour apprendre à l'employer, enfin que le contexte social n'y soit pas défavorable. Pour le promoteur d'une innovation, il est plus difficile d'évaluer la compatibilité que l'avantage et donc plus délicat de l'argumenter.
- La complexité de l'innovation, telle qu'elle est perçue par les gens, devrait jouer en défaveur de son adoption : environ la moitié des enquêtes disponibles confirme cette hypothèse et l'autre moitié l'infirme ; par conséquent, tout dépend des cas, des autres caractéristiques et du contexte.
- La possibilité d'essayer, ou le fait que l'innovation se prête facilement à un essai ou à une expérience, est un facteur très favorable.
- Enfin, une fois l'innovation adoptée, ses avantages doivent être observables pour renforcer le mécanisme d'influence interpersonnel dans la majorité précoce ou tardive.
- Conditionné par ces cinq facteurs, le rythme d'adoption est une caractéristique propre à chaque innovation, qui se révèle par des enquêtes. Les innovations adoptées rapidement sont rarement abandonnées.

En effet, il ne suffit pas de faire adopter une nouveauté, il faut aussi que l'adoption se poursuive, que la nouveauté entre dans les habitudes et dans les mœurs. Quelques cas d'échec après un premier succès sont célèbres, et ils ont des conséquences graves pour les innovations qui peuvent être proposées par la suite à la même population. L'échec rend hésitant et soupçonneux. Par la suite, toute nouvelle innovation doit surmonter ce précédent.

### 1.8.3 Multiplicité des niveaux de la transition

Aussi bien lorsque nous avons abordé la multiplicité des acteurs (voir §1.8.1) que la multiplicité des phases d'une transition, nous avons déjà laissé entendre que ceux-ci se situent à différents niveaux dans le système sociétal. La théorie de la transition distingue trois niveaux [Kemp & Loorbach, 2006 : 108], sur le modèle de la « hiérarchie des stratégies » tel que développée à l'origine tant par des sociologues (théorie des organisations) que par des théoriciens du management stratégique<sup>46</sup> :

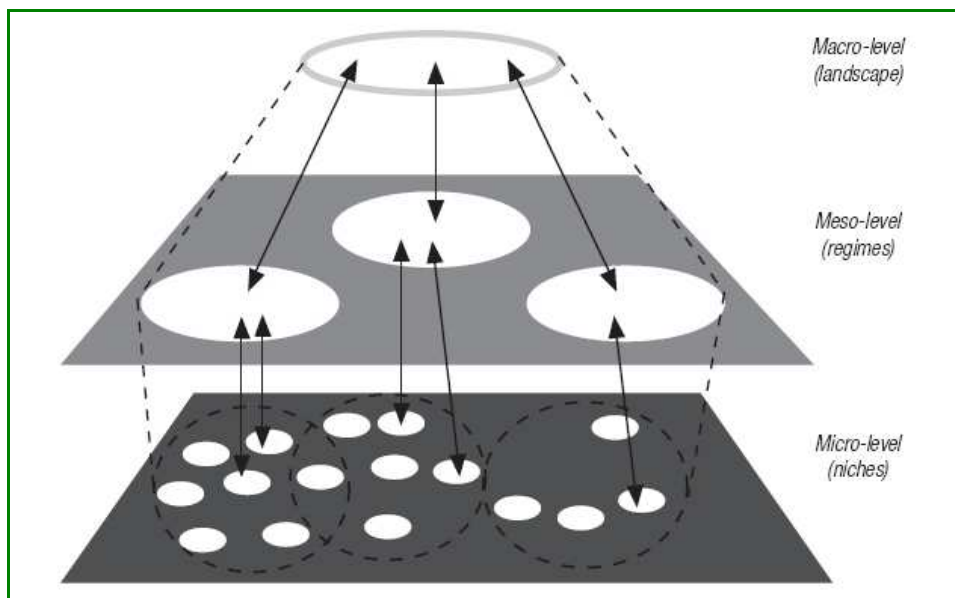
- Un niveau « macro » (aussi appelé « **paysage** » dans le contexte du MTS et qui correspond au niveau « stratégique » de la théorie du management) dont la dynamique est définie par les phénomènes macro-économiques, politiques, démographiques, écologiques, de même que par des paradigmes ou visions du monde et par la formulation d'objectifs à long terme. Le terme « paysage » fait référence à la structure sociotechnique du pays qui rend certaines avancées plus faciles à accomplir. Le paysage est plutôt autonome et, à ce titre, les changements sont lents et qualifiés de « tendances ».
- Un niveau « méso » (aussi appelé « **régime** » dans le contexte du MTS et qui correspond au niveau « tactique » de la théorie du management) qui pour certains est le plus important dans les systèmes fonctionnels. Il comprend les infrastructures et technologies dominantes, en combinaison avec les règles, les rôles et les systèmes de croyance, qui soutiennent les

<sup>46</sup> Ces deux approches, sociologique et économique, débouchent sur deux visions différentes de la gestion au sein des organisations [Ghertman, 2004].

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

stratégies des organisations (entreprises et institutions). Les régimes donnent de la stabilité et guident les décisions et (pour cette même raison) ont aussi un haut niveau d'inertie et tendent à reproduire plutôt qu'à innover. En ce sens, les régimes tendent souvent à bloquer le changement. La dynamique à ce niveau est déterminée par un assemblage d'acteurs dominants, de pratiques, de règles et d'assomptions partagées par la société, au cours d'un processus de construction d'agenda, de coalition, de négociation.

- Un niveau « micro » (aussi appelé « *niche* » dans le contexte du MTS et qui correspond au niveau « opérationnel » de la théorie du management) nous trouvons les acteurs individuels, les technologies et les pratiques locales qui développent des alternatives au régime dominant. À ce niveau, les variations et les déviations par rapport au *status quo* peuvent survenir comme résultat des nouvelles idées et des nouvelles initiatives, aussi bien que de nouvelles technologies, de technologies ou de pratiques sociales alternatives, au cours d'un processus d'expérimentation et de mise en pratique.



**Figure 6 : Interactions entre les différents niveaux  
(Geels & Kemp, 2000)**

Ici, la sociologie nous apprend qu'à chaque niveau correspond une méthode d'analyse qui lui est propre.

### 1.8.3.1 Le niveau macrosociologique et le holisme méthodologique

Du point de vue macrosociologique, tout changement social peut se définir comme une transformation qui s'impose aux individus. Cette approche conduit en général à l'adoption d'un « holisme méthodologique » qui, en reprenant la distinction d'Agassi, reprise par Defalvard [1992, cité in Raveau, 2004] peut être caractérisé de la manière suivante :

- La société forme un tout qui est plus que ces parties ;
- La société affecte les choix individuels ;
- La structure sociale influence les comportements individuels.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

Les changements affectant les valeurs sociales en sont un exemple (voir *World Values Survey*, *European Values Survey*) et ont été particulièrement étudiés par Inglehart [Inglehart et Baker, 2000, cité in Trémoulinas, 2006]. Ce dernier affirme que le développement économique conduit à l'adoption par les individus de valeurs « post-matérialistes » telles que la rationalité, la tolérance, la confiance dans les autres ou la participation politique. Ces valeurs sont selon cet auteur en adéquation avec des besoins nouveaux dans un contexte de richesse croissante. Ces besoins correspondent à la volonté d'épanouissement personnel, d'une qualité de vie supérieure ou de la protection de l'environnement.

On notera que la thèse d'Inglehart, critiquée par Haller [2002, cité in Trémoulinas, 2006] est contredite par exemple par l'avènement d'une société de consommation dans laquelle les individus placent au centre de leurs préoccupations la consommation de biens matériels. C'est d'ailleurs ce phénomène qui rend urgent la transition vers un modèle de production et de consommation soutenable. De plus, Haller montre que la démarche d'Inglehart et Baker n'est pas exempte d'erreur méthodologique (le choix et la formulation des questions par exemple, mais aussi et surtout l'oubli de certaines dimensions explicatives telles que la composition de la population ou la force de l'État-Providence).

On notera que, de façon symétrique à ce que certains économistes ont proposé d'appeler un « individualisme complexe » (cf. §1.8.3.2), Combemale [2001, cité in Raveau, 2004] propose un « holisme complexe » en relevant que rien n'interdit d'enrichir le holisme qui n'a aucune raison d'être déterministe et liberticide. Un holisme complexe fait donc droit aux actions individuelles. Combemale estime que ces actions se déroulent dans une situation qui n'a pas été définie par les acteurs. Ceux-ci sont « pris » dans la situation ; et il ne tient qu'à eux de la faire évoluer.

#### 1.8.3.2 Le niveau microsociologique et l'individualisme méthodologique

L'analyse microsociologique conduit quant à lui en général à l'adoption d'un « individualisme méthodologique » : le changement social, même au niveau macrosociologique, n'est intelligible que si l'analyse descend jusqu'aux agents ou acteurs sociaux les plus élémentaires composant le système auquel on s'intéresse. Le terme « individualisme » est ici ambigu. Les acteurs ou les agents ne sont pas seulement des individus, des personnes physiques, mais le plus souvent des entités sociales que l'on prend comme ayant une capacité stratégique (village, associations, groupes d'experts, ...) L'analyse est donc à la fois micro- et macrosociologique, comme l'étude de la courbe logistique de diffusion des innovations le montre. La logique du comportement des agents qu'elle décrit suggère une « dimension d'imitation ». Nous verrons que l'adoption d'une nouveauté résulte fréquemment d'un processus microsociologique comportant deux temps. Dans une première phase, l'agent social prend connaissance par différents moyens d'information de l'existence de la nouveauté. Mais ces moyens d'information ne sont que rarement convaincants. L'agent se met donc en quête d'avis personnels (proches, voisins, parents, ...) Dans la plupart des cas, ce sont ces avis qui déclenchent effectivement le passage à l'acte. Il est possible d'en conclure que l'adoption d'une innovation suppose l'intervention d'un mécanisme d'influence personnelle.

On peut résumer les principes de l'individualisme méthodologique comme suit :

- On explique un phénomène (ou un ensemble de phénomènes) en le situant au niveau d'un système ;
- Les phénomènes sont considérés comme la résultante des comportements des agents du système ;
- Les phénomènes globaux observés ne résultent pas directement de la volonté des agents mais des « effets d'agrégation » de leurs décisions, qui conduisent à des résultats inattendus et parfois contraires aux décisions des agents.

Les « études de communauté » sont un bon exemple de cette approche et se révèlent commodes pour l'analyse sociologique des changements sociaux notamment pour une raison méthodologique : les études de communauté sont exemplaires en ce qu'elles combinent généralement la plupart des outils sociologiques et qu'elles permettent d'extrapoler à l'échelle globale les résultats obtenus au niveau local. Les études conduites par Redfield [1946, cité in Trémoulinas, 2006], Lewis [1951, cité in Trémoulinas, 2006], Morin [1967, cité in Trémoulinas, 2006] et Fourastié [1979, cité in Trémoulinas,



## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

2006] en sont de bons exemples. De plus, elles peuvent être facilement reproduites et ouvrent donc la voie à une démarche cumulative quant à l'étude des changements sociaux.

En économie, l'individualisme méthodologique est parfois présenté à partir du « théorème de Popper-Agassi », selon lequel on ne peut prêter des actes de volonté à des collectifs. Pour reprendre l'exemple donné par Raveau [2004], selon ce théorème, il est impossible de dire que « *la France a gagné la coupe du monde de football en 1998* », puisqu'on ne peut isoler une entité qui soit « la France ». Il s'agit toujours d'un ensemble de joueurs bien identifiés, ce n'est pas la France, ni même l'équipe de France qui marque, mais bien un joueur particulier. Ce théorème est donc singulièrement pauvre : il se contente de nous affirmer que les structures, les collectifs, n'existent pas vraiment, et que la seule chose qui existe « pour de vrai » c'est l'individu. Ce qui faisait dire à Madame Thatcher (sous l'influence de Hayek) : « *la société n'existe pas, il n'y a que des individus* ». Position assez critiquable qui a poussé certains économistes à proposer un « individualisme (méthodologique) complexe » [Favereau, cité in Raveau, 2004], ou « élargi » [Orléan, 1994, cité in Raveau, 2004], qui enrichit l'individualisme méthodologique « idiot » [Sen, 1982, cité in Raveau, 2004] en prenant en compte les dispositions morales, les comportements altruistes, etc.

### 1.8.3.3 Le niveau mésosociologique

Entre le niveau macro-historique et le niveau segmentaire ou local, les analystes du changement social font exister un niveau intermédiaire, celui des institutions. Le découpage macro/méso/micro est cependant moins le reflet de la réalité qu'un découpage heuristique qui doit permettre de comprendre les niveaux d'analyse du changement social et les méthodes qui y sont attachées. Famille, école, église, armée, travail, partis, syndicats sont les institutions que la sociologie s'est traditionnellement attachée à étudier. Ce niveau mésosociologique se situe en position intermédiaire « entre l'histoire au long cours et les petits changements ponctuels et locaux » [Trémoulinas, 2006 : 58]. Il fait office en quelque sorte de courroie de transmission.

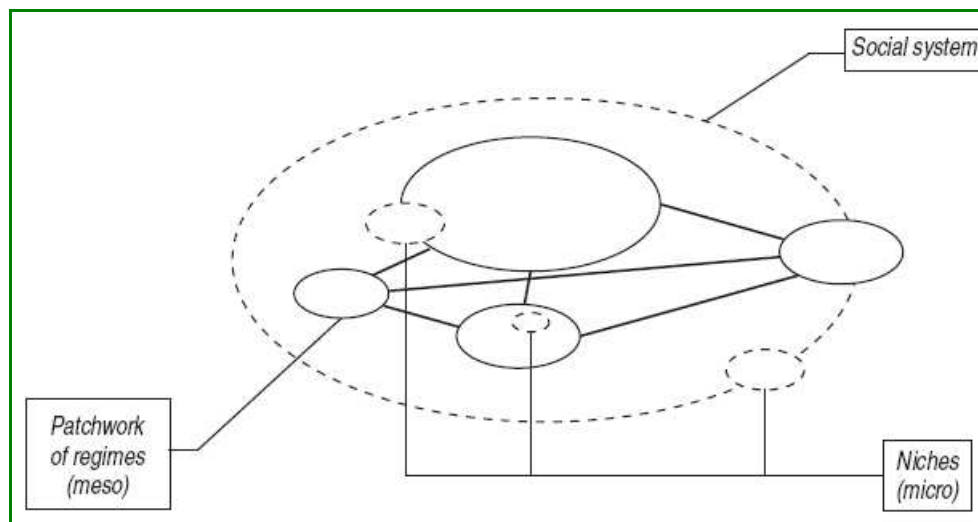
Le concept d'organisation a permis aux sociologues américains d'unifier des objets empiriques d'une grande diversité (usines, services administratifs, hôpitaux, ou autres institutions). Pour le définir, ils ont d'abord insisté sur ces critères tels que l'« orientation vers un objectif », le « choix des moyens » et la « coordination des activités à l'intérieur d'une structure délibérée ». « *Dans un premier temps, ils se sont surtout intéressés au fonctionnement des organisations et à l'influence de leur 'structure' sur la dynamique de l'action de leurs 'membres'. Progressivement, ils ont estimé que les organisations pouvaient aussi servir de laboratoire pour comprendre les interactions entre les contraintes sociales et la liberté individuelle, les effets non-intentionnels des décisions, les dynamiques de la coopération et du conflit, les phénomènes de domination et de pouvoir* » [Bagla, 2003 : 4]. Autrement dit, ils ont voulu trouver dans l'organisation un pont qui relie les niveaux macro et micro, éternel problème de la sociologie.

La sociologie des organisations s'est en particulier penchée sur l'évolution des stratégies managériales et des formes d'organisation. Elle a ainsi analysé le passage des organisations « pré-tayloriennes », « pré-bureaucratiques », aux organisations bureaucratiques-tayloriennes et enfin, à celles, plus récentes, qui sont souvent qualifiées de « post-bureaucratiques » ou « post-tayloriennes ». Chacune de ces formes d'organisation a des implications spécifiques du point de vue des moyens de contrôle, de la gestion des ressources humaines, des conflits, du rapport au temps, à l'espace et à la technologie, et des interactions avec l'environnement pour réduire l'incertitude et améliorer l'efficacité. On peut ainsi prendre la mesure des transformations récentes des stratégies d'organisation et de gestion, dans lesquelles c'est l'entreprise qui donne le ton. « *Hier, c'est elle qui avait adopté une gestion bureaucratique pour améliorer sa capacité de contrôle et de réduction de l'incertitude. Aujourd'hui, avec la consolidation de l'économie de marché et le retrait relatif de l'État, ce sont les établissements de service public et les associations qui commencent à imiter l'entreprise et même à recruter des managers professionnels pour faire face aux contraintes financières.* » [Bagla, 2003 : 5]

### 1.8.3.4 Vers un modèle plus complexe

Dans le cadre d'une théorie de la transition qui traite de systèmes complexes adaptatifs, le modèle à trois niveaux, développé pour étudier les régimes sociotechniques, est insuffisant, nous dit Loorbach [2007]. Notons d'ailleurs qu'un système est considéré comme complexe à partir du moment où il contient au moins quatre composants, plus leurs interactions, ce qui n'est pas le cas du modèle décrit par la Figure 6. En outre, ce modèle « *combine qualitativement différents niveaux en un modèle et, à ce titre, ne permet pas l'analyse des forces externes ou des dynamiques du système complexe* » qu'est la société [Loorbach, 2007 : 22]. Or, nous avons vu que, dans le cadre du développement soutenable, les dynamiques sont particulièrement complexes (voir §1.1). Par exemple, les recherches sur les interactions entre les différents niveaux montrent que les « régimes » et les « niches » sont des structures similaires, bien que situées à des niveaux d'agrégation différents. Le « paysage », tel que défini par Kemp, Geels et d'autres, nous dit Loorbach, est vu comme cet environnement extérieur « *dans lequel on retrouve tous les développements qui ne sont pas considérés comme relevant du régime ou de la niche* » [2007 : 22]. Il peut s'agir de la culture, ou de tendances politiques ou économiques.

Du point de vue de la théorie des systèmes complexes, les dynamiques d'un système sociétal sont déterminées par leurs interactions internes (entre les régimes et les niches) et entre le système et son environnement, dans un processus de coévolution. Un modèle permettant d'analyser un tel système sociétal (complexe) doit donc, nous dit Loorbach, être capable de distinguer les développements qui sont propres au système, ceux qui lui sont internes et ceux qui lui sont externes. Selon Loorbach, le niveau du système sociétal qui est au cœur de l'approche proposée par le MTS est celui de systèmes tels que la fourniture d'énergie, la mobilité, la production et la consommation de nourriture, etc. Un modèle représentant un système complexe adaptatif devrait donc permettre de distinguer au moins quatre niveaux (voir Figure 7) : l'environnement externe (macro-paysage) ; le système sociétal ; le(s) régime(s) (méso) ; Les niches (micro).



**Figure 7 – Un modèle de système complexe basé sur le MLP**  
(Source : Loorbach, 2007)

A l'évidence, nous dit Loorbach [2007 : 22], le nombre de niveaux n'est pas fixé. En effet, entre ces niveaux, il peut y avoir d'autres niveaux (par exemple un niveau niche-régime qui constituerait un mini-système entre les niveaux micro et méso). Cependant, les quatre niveaux proposés sont adéquats et suffisants du point de vue de la théorie des systèmes complexes. Ils sont par ailleurs effectifs du point de vue du MTS (voir §1.12).

## Le Management de Transition vers la Durabilité

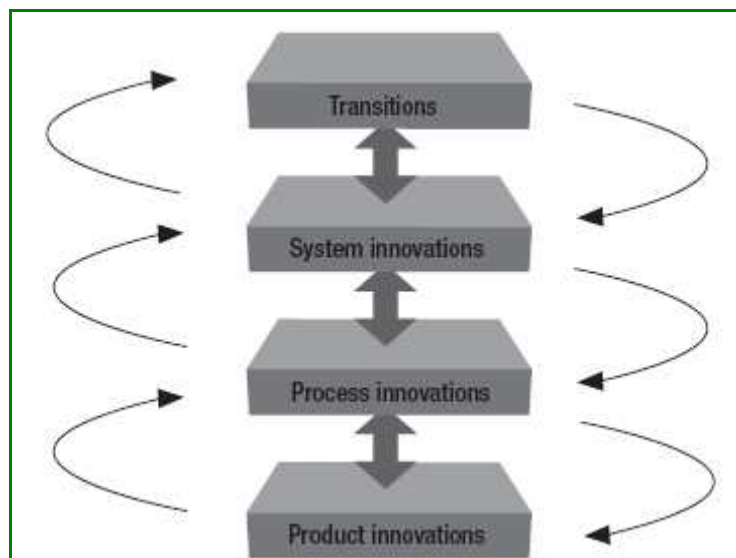
### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

En outre, selon Loorbach, un modèle décrivant des systèmes complexes adaptatifs devrait considérer sa structure dominante comme un patchwork de régimes (en tant que sous-systèmes), et non comme un régime unique. Une telle proposition permet selon lui d'analyser de multiples régimes dans lesquels des (sous)transitions surviennent à différentes vitesses et à différents moments dans le temps. Les niches peuvent quant à elles être considérées comme des espaces dans lesquels les innovations émergent et peuvent gagner en maturité avant de se diffuser dans le régime. Ainsi, dans une perspective systémique, complexe et adaptative, les niches peuvent faire partie du régime, n'en faire que partiellement partie, ou même exister en dehors de lui. [Loorbach, 2007 : 22]

Par ailleurs, dans le contexte de l'élaboration participative des problèmes et des solutions en matière de développement durable, un tel modèle (basé sur l'approche des systèmes complexes) permet la distinction entre les tendances et développements externes, et les développements internes au (sous) système dans lequel il est souhaitable d'initier, d'accompagner une transition. Cette approche force aussi l'analyste à définir les frontières du système plus clairement. De plus, il fournit à l'analyse un canevas flexible qui ne prescrit pas le résultat. En effet, penser en termes de système implique : premièrement que les limites du système sont identifiées et font l'objet d'un accord ; deuxièmement, que le régime dominant et ses sous-régimes sont eux aussi identifiés, tout comme les niches dans lesquelles les innovations pourront émerger ; enfin, que les tendances et développements de l'environnement du système sont connus, ainsi que les tendances appropriées au sein du système.

#### 1.8.4 Multiplicité des changements liés à la transition

Nous avons déjà vu qu'une transition vers le développement durable est en fait composée de sous-transition sectorielle. Nous avons aussi vu que la théorie de la transition établit qu'une transition est un processus de transformation depuis un équilibre sociétal initial vers un nouvel équilibre « *auto-organisé* », au cours d'une période durant laquelle se succèdent rapidement des dynamiques (selon la courbe en S déjà évoquée, voir §1.8.2). La conscience qu'une transition est constituée de multiples changements est donc essentielle. La transition crée de nouvelles structures, en modifie et en détruit d'autres (qui sont « indésirables » dans le nouveau paradigme).



**Figure 8 : Cascade d'innovations**  
(Source : Rotmans, 2005)

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

Par exemple, la transition dans les pays d'Europe de l'Est consistent une série d'innovations interrelationnées au sein de leurs systèmes institutionnels, économiques, socioculturels et technologiques, qui sont elles-mêmes le résultat de la mise en place de nouvelles législations, organisation, infrastructures, etc. [Loorbach, 2007 : 16-22] De ce point de vue, la transition dans cette région du monde n'a donc pas été qu'une transition vers l'économie de marché, comme la littérature économique classique semble le croire. Le terme « transition » est donc utilisé collectivement pour faire référence à un large spectre d'innovations interconnectées à différents niveaux, qui est appelé « cascade d'innovations » [Rotmans, 2005, cité in Loorbach, 2007]

A ce sujet, remarquons que les exemples de transition, donnés par les chercheurs du DRIFT, font en général la part belle à la technologie. En particulier sur la [Figure 8](#), nous voyons que malgré les interactions entre les différentes innovations, la disposition des innovations en termes de produits à la base de la représentation laisse penser que les technologies en sont un élément essentiel, pour ne pas dire fondamental (au sens propre : au fondement, à la base). Il aurait été souhaitable de proposer une représentation moins connotée *hiérarchiquement*. Cette croyance que le MTS est essentiellement techno-centré a en effet donné lieu à une critique sur laquelle nous reviendrons (voir §4) une fois que nous aurons présenté le processus, les stratégies et institutions du MTS (voir §3). Il nous semble cependant déjà utile de nous pencher sur ce que la littérature propose en matière de recherche des causes premières (*primus movens*) du changement social.

### 1.8.5 La recherche du primus movens des changements sociétaux

Le postulat malthusien selon lequel l'innovation technique est le *primus movens* du changement social (en l'occurrence à propos de la révolution agraire au XIIe et la naissance de la féodalité) est un postulat invérifiable. « *Une innovation ne se répand dans une société que lorsque les conditions sociales lui sont favorables, l'état des forces productives propice à son emploi. Ceci avancé, il n'est pas possible de préciser ce que l'on entend par 'conditions sociales' ou 'état des forces productives', et nous ne disposons guère d'étude de cas permettant de développer l'argument* » [Mendras et Forsé, 1983 : 20]. Au contraire, certains chercheurs ont essayé de battre en brèche cette position. Parmi eux, une économiste anglaise, Ester Boserup, a publié un livre où elle adopte une thèse qui est exactement l'inverse de celle de Malthus : c'est la pression démographique qui amène les changements techniques. Ceci dit, la question de savoir pourquoi la pression démographique s'est accentuée après l'An mille, au point « d'obliger » au progrès technique, reste inexpliquée. Ici encore la cause première nous échappe. De plus, cela ne signifie pas que le modèle de Malthus soit invalidé. On peut toujours produire des contre-exemples où la théorie malthusienne rend mieux compte de la réalité (cf. notamment Le Roy Ladurie sur les changements dans le Languedoc du XVIe et XVIIe siècles). La même discussion peut porter sur la naissance du capitalisme et le passage d'une société agraire à une société industrielle.

A ce sujet, « *on oppose souvent l'explication par le matérialisme historique de Marx à l'explication par l'idéologie de Weber. Or ces deux explications, loin d'être contradictoires, sont complémentaires, puisque l'une et l'autre s'accordent sur ce point fondamental : le capitalisme naît au moment où le premier capitaliste décide de considérer ses richesses comme du capital à faire fructifier et non comme un objet de dépenses somptuaires ou d'enjeu pour des opérations de négoce* » [Mendras et Forsé, 1983 : 23]. Le capitalisme est donc une construction sociale. Cependant, ici aussi, le *primus movens* nous échappe. Serait-ce dès lors qu'il n'y a pas une cause première mais de multiples causes, qui s'ajoutent à la démographie et la technique, parmi lesquelles par exemple les schémas culturels, les idéologies, les mentalités qui ne l'oublions pas varient dans l'espace et le temps ?

Lewis Mumford a utilisé l'état de la technologie comme critère de classification des sociétés historiques. A chaque période de l'histoire, un type de technique correspond à un type de société, et plus largement à une civilisation. Pour Mendras et Forsé, cette typologie n'apporte rien de très nouveau par rapport aux thèses évolutionnistes. Son principal intérêt est de rechercher de façon systématique, dans la technologie, le facteur explicatif premier du changement social, ce qui n'est pas sans rappeler certains textes de Marx. Celui-ci [cité in Mendras et Forsé, 1983 : 136] écrivait par exemple dans Misère de la philosophie : « *Le moulin à bras vous donnera la société avec le suzerain, le moulin à vapeur, la société avec le capitalisme industriel.* » La technologie faisant partie de l'infrastructure, elle détermine dans ce paradigme la structure économique qui, elle-même, détermine

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

un état de la superstructure où se trouve incluse l'idéologie. La technologie est alors le facteur déterminant essentiel des relations sociales. Et, peu ou prou, beaucoup d'auteurs raisonnent comme s'il devait exister un primat de l'innovation technologique (T) sur les autres facteurs. Celle-ci entraînerait des changements économiques (E) qui auraient des conséquences sociales (S), qui elles-mêmes conduiraient à des transformations culturelles (C). On peut résumer cette chaîne de causalité linéaire par le schéma suivant :



Il est vrai qu'on ne la représente que rarement à l'état pur. On admet des rétroactions, par exemple de l'idéologie (C) sur le social. On peut également la retourner dans d'autres sens, ou, pour échapper au simplisme, introduire des instances intermédiaires, comme le politique, qui, en agissant sur le social, gère en partie l'économique, et donc l'innovation technique. Or, pour Mendras et Forsé [1983 : 137], « *tous ces raffinements restent malgré tout secondaires par rapport à la chaîne primaire, qui demeure la toile de fond logique.* »

Il va de soi que les choses ne sont pas si simples. Tout d'abord, comment se peut-il que le facteur technique ne soit lui-même causé par rien ? Si tel est le cas, il est extérieur au changement social, ce qui revient à admettre que les causes premières sont toujours exogènes. Or comment prétendre que la technologie soit un élément exogène à la culture ? Il n'y a pas de progrès technologique sans progrès scientifique, et ce dernier est évidemment dépendant des valeurs, des visions du monde, voire des orientations religieuses et des croyances en vigueur dans la collectivité. Laissons donc là ce modèle linéaire et transitif, et voyons si un schéma plus complexe et multiforme n'est pas envisageable.

Pour Mendras et Forsé [1983 : 128], l'interactionnisme, en renversant les perspectives, permet de considérer l'idéologie ou plus largement le culturel comme le facteur dominant, sans être déterminant. Au lieu de regarder le changement comme allant toujours du global vers le particulier, en allant jusqu'au bout de la logique interactionniste on place ce qui est d'ordre microsociologique à la base du système. Nous avons entrevu précédemment que, dans cette logique, le changement, en tant qu'il est le résultat de l'agrégation des stratégies des individus, a un caractère essentiellement endogène. Les changements globaux sont donc le produit des changements microsociaux ou locaux. Ceci suppose par ailleurs qu'on admette une certaine autonomie du niveau de pouvoir local. Si les acteurs ou la localité (comme objet sociologique) sont doués d'une capacité stratégique, ils peuvent faire des choix dans un éventail de possibles. « *L'idée selon laquelle les tendances nationales s'appliquent localement avec diversité semble contredite par nombre d'enquêtes. Vu d'en bas, au contraire, ces tendances sont innombrables et contradictoires entre elles. D'où la thèse des déséquilibres.* » A la chaîne de causalité exposée plus haut, il semble souhaitable de substituer un modèle plus complexe et compatible avec une vision endogène et microsociale du changement.

Aujourd'hui, beaucoup de sociologues considèrent que la plupart des changements sociaux proviennent moins de l'effet mécanique de facteurs « dominants » ou de conflits ayant une structure de jeu à somme nulle que des effets d'agrégation résultant de l'interdépendance ou de l'interaction des agents sociaux entre eux. Dans un jeu à somme nulle, tout ce qui est gagné par un joueur est perdu pour l'autre. La somme algébrique des gains et des pertes est donc égale à zéro. Tandis que dans les effets d'agrégation, tout le monde peut être perdant ou gagnant, selon les conditions et la structure du système d'interaction. « *Dans une masse d'individus, chacun prend sa décision pour soi et dans une relative méconnaissance des décisions des autres ; il en résulte des effets d'agrégation qui peuvent être soit des désagréments (d'où l'expression 'effets pervers'), soit des bienfaits pour certains ou pour tous* » [Mendras et Forsé, 1983 : 142].

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

Ce type d'explication est bien connu des économistes. En période d'inflation, le consommateur a intérêt à acheter un produit le plus tôt possible, même s'il doit n'en avoir l'usage que plus tard, puisqu'il est certain qu'entre temps le prix de ce produit aura augmenté. Le comportement du consommateur contribue ainsi à la perpétuation de l'inflation que celui-ci considère pourtant comme un mal. Bien sûr, un individu est une goutte d'eau dans l'océan. Mais comme beaucoup d'individus raisonnent de la même manière, l'agrégation de toutes ces décisions infinitésimales produit un effet pervers.

A l'inverse, dans le schéma des économistes du marché, à condition que le marché soit transparent, l'agrégation des décisions individuelles des entrepreneurs produit un bien collectif : l'équilibre du marché. Un entrepreneur a intérêt à fixer son prix pour vendre le plus possible de produits, au prix le plus élevé possible. Mais, si ce prix est trop élevé, un concurrent s'en aperçoit, fixe son prix un peu plus bas, et oblige le premier à baisser son prix ou... à disparaître. C'est le mécanisme d'agrégation des décisions des entrepreneurs qui explique qu'on arrive théoriquement au prix « juste » correspondant à la demande et au rapport entre la demande et les coûts de fabrication. Répétons que cette théorie de l'équilibre n'a de sens que si l'on suppose le marché parfaitement transparent, ce qui n'est jamais le cas même à l'ère de l'Internet.

Ici le sociologue se sépare de l'économiste. « *Les effets d'agrégation ne sont pas limités au domaine économique, ils sont omniprésents dans la vie sociale, parce que la société n'est jamais suffisamment transparente pour que chacun sache les conséquences de son choix sur autrui* » [Mendras et Forsé, 1983 : 143]. Sans quoi, il devrait y avoir une répartition des choix telle qu'on arrive au moins mal pour tout le monde. Or, l'exemple de la mobilité (volonté de confort et de rapidité débouchant sur l'insécurité routière, les embouteillages, la pollution, etc.) démontre qu'il n'en est pas ainsi dans le domaine des effets sociaux. La convergence de comportements ayant tous la même finalité entraîne une conséquence sociale indésirable, sans que cette conséquence soit incluse dans les finalités de quiconque. De cet exemple, le sociologue, à la suite du paradigme de l'échiquier de Schelling (basé sur la physique nucléaire et la notion de « masse critique » nécessaire au déclenchement d'une réaction en chaîne), peut, selon Mendras et Forsé, tirer deux conclusions : l'effet d'agrégation est un effet de boule de neige, et il n'y a pas de transparence de la société. En dehors de toute contrainte, le coût de l'encombrement des routes apparaît donc aux individus comme moins élevé que le coût de l'interdépendance qui résulterait de la transparence.

« *Cela revient à dire que la fonction principale de toute organisation sociale est l'élimination des effets pervers* » [Mendras et Forsé, 1983 : 144] ou, selon l'hypothèse de Buchanan et Tullock, que toute organisation vise à éliminer les coûts que chacun impose à autrui dans une situation où il y a interdépendance. Cette élimination n'est jamais gratuite, et, de plus, la détermination des coûts ne peut être, sauf exception, établie de façon objective. D'où les tensions et les conflits qui résultent de toute organisation sociale et qui ne sont, comme on le voit, qu'un effet d'agrégation de l'organisation elle-même, pourtant sensée les éliminer. Le changement social ne saurait donc résulter d'un calcul rationnel collectif des acteurs. Chacun recherche son intérêt personnel, et l'agrégation des décisions individuelles, résultant des finalités de chacun, produit une action collective qui n'était pas désirée et qui est souvent nuisible à chacun.

Le schéma le plus classique et le plus simple de ce type de situation est ce qu'on appelle le « dilemme du prisonnier ». Voici la situation : deux prisonniers vont tous les deux être jugés pour un crime. Ils sont chacun dans une cellule séparée, sans aucun moyen de communication, et vont successivement chez le juge d'instruction, qui leur impose les règles suivantes : si les deux prisonniers avouent, ils ont chacun cinq ans de prison ; si l'un avoue et l'autre nie, celui qui avoue est libéré et l'autre a dix ans de prison ; Si tous les deux nient, chacun a deux ans de prison. Chaque prisonnier souhaite évidemment être libéré, mais ce qu'il craint surtout c'est de faire dix ans de prison. Son intérêt est de minimiser ses pertes, et, pour ce faire, la solution logique le pousse à avouer. Comme tout porte à croire que l'autre prisonnier fera de même, on a toutes les chances pour qu'ils aient chacun cinq ans de prison. Ce modèle théorique, emprunté à la théorie des jeux, montre que l'agrégation de deux décisions individuelles, chacune motivée par le souci de minimiser les coûts, a pour résultat une décision collective qui n'est pas la meilleure pour les individus (ils font tous les deux dix ans de prison après avoir avoué alors que nier tous les deux les aurait condamné à seulement deux ans de prison). Il faut souligner que cette analyse a recours à une structure de jeux à somme non nulle.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

Popper avance quant à lui qu'il existe une marge de liberté humaine qui permet à toute action individuelle d'avoir un impact sur l'histoire. Boudon reprend et étoffe l'argument en lui donnant des atours plus sociologiques [Boudon & Bourricaud, 1982, cité in Trémoulinas, 2006]. Après une synthèse de la littérature de l'époque, il affirme que « *la sociologie moderne dans ses formes scientifiques tend cependant à répudier l'idée selon laquelle il existerait un cause dominante du changement social* ».

« *La recherche des 'causes' générales du changement aboutit à des impasses ou à des fausses évidences. Après deux siècles de progrès techniques multiples et rapides, avec l'aide du marxisme et des économistes libéraux classiques, notre idéologie la plus commune admet, implicitement ou explicitement, une chaîne de causalité où l'innovation technique est la cause du changement économique, qui entraîne le changement des institutions et des pratiques sociales, puis, avec un certain retard, le changement des idéologies (systèmes de représentations et de valeurs)* » [Mendras et Forsé, 1983 : 10]. Or, il n'est pas besoin de réfléchir bien longtemps pour remarquer que l'innovation est un produit de l'esprit humain et donc idéologique, que l'acceptation et la diffusion d'une nouvelle technique suppose des conditions sociales favorables et que, par conséquent, la chaîne de causalité peut se retourner dans tous les sens. On en vient donc à la conception d'une causalité non-linéaire, ou complexe, incluant des phénomènes de rétroactions et distinguant des instances intermédiaires (entre infrastructure et superstructure marxienne par exemple), comme par exemple le politique.

« *Ces perfectionnements et raffinements, aussi subtils soient-ils, n'empêchent pas la chaîne primaire de demeurer et de se tapir implicitement dans les arrière-pensées du chercheur, d'où on n'en finit pas de la débusquer. Tout raisonnement sur les phénomènes sociaux, en termes de causes, se heurte au paradoxe logique de la poule et de l'œuf* » [Mendras et Forsé, 1983 : 10-11]. En effet, la chaîne primaire oublie notamment que toute révolution technique nécessite une préalable révolution scientifique, qui elle-même nécessite très probablement une révolution idéologie (changement de paradigme). « *La difficulté vient aussi de ce que les sociologues structuralistes et fonctionnalistes sont naturellement enclins à se représenter la société comme une structure en équilibre : par conséquent, tout changement perturbe la structure et introduit un déséquilibre ; après quoi, il faut rétablir un équilibre nouveau et une structure modifiée. Rares sont ceux qui représentent la société comme un ensemble dynamique de tensions et de conflits* » [Mendras et Forsé, 1983 : 11].

## 1.9 L'évolutionnisme et le changement social

La base de la théorie de la transition repose sur l'hypothèse que les sociétés changent de manière plutôt évolutionnaire et organique, jusqu'à un certain point comparable au comportement et au développement des écosystèmes<sup>47</sup>, et qu'un tel changement est pour cette raison d'une très grande complexité. Au niveau sociétal, les chercheurs du DRIFT pensent pouvoir reconnaître des patterns de variation et de sélection (de nouvelles technologies, mais aussi de nouvelles modes, idées, politiques, etc.) et de coévolution (entre politiques et économie par exemple). Bien qu'établir directement un parallèle entre les écosystèmes et le système sociétal ne soit pas possible à ce jour, la théorie du MTS essaie de faire un usage instrumental des acquis de disciplines telles que l'écologie, la science de la complexité et la science des systèmes. La pensée systémique, en termes de relations causales, de mécanismes de retour (*feedback*), de résilience et de seuils, est centrale à la conception que les chercheurs du DRIFT ont d'une transition et essentielle à la gestion d'une transition. [Kemp & Loorbach, 2006 : 105]

Or, un clivage rémanent dans l'histoire des théories sociologiques du changement oppose, comme nous venons de le voir, les théories de l'équilibre à celle du déséquilibre. Selon que l'on conçoit la société comme un tout en état d'équilibre spontané, ou au contraire que l'on met l'accent sur les tensions et les conflits qui la traversent, on aboutit à deux versions longtemps irréductibles du changement social. La sociologie n'est pas la seule science à être divisée entre ces conceptions opposées. En physique, l'apparition de la thermodynamique, avec son principe d'entropie, c'est-à-dire de désordre croissant, a bousculé la thèse d'un univers bien ordonné. Plus proche de nous, les économistes comme les politiciens se disputent toujours pour savoir s'il faut être libéral et penser que

<sup>47</sup> A ce sujet, voir par exemple [Gunderson & Holling, 2002, cité in Kemp & Loorbach, 2006].

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

les marchés s'autorégulent spontanément, ou s'il faut être interventionniste, parce qu'un système économique requiert pour être équilibré, certaines interventions de l'État.

En sociologie, la thèse de l'équilibre, que l'on peut qualifier de « fonctionnaliste », conduit selon Mendras et Forsé à deux théories globales du changement. La première considère que la succession des sociétés est le fait d'une évolution, et la seconde, qualifiée de déterministe par ces auteurs, essaye de rechercher derrière la diversité de ces évolutions, une chaîne primaire de causalité qui les ordonne en une régularité immuable (voir §1.8.5). Pour Mendras et Forsé, l'évolutionnisme conduirait inéluctablement à une vision déterministe de la société, et la réciproque serait également souvent vérifiée. La thèse des déséquilibres, quant à elle, en mettant l'accent sur les multiples interactions, tensions, conflits qui se produisent à la base de la société, conduit à l'interactionnisme ou à l'agonistique. Ce terme fait référence à la sociologie des conflits et de la coercition, sans nécessairement se limiter à une théorie « révolutionnaire », c'est-à-dire faisant plutôt appel qu concept sociologique de transformation qu'à celui de transition (voir §1.7).

### 1.9.1 L'évolutionnisme classique et la thèse de l'équilibre

Bien des auteurs semblent convaincus que les sociétés évoluent et qu'à l'évolutionnisme de Darwin correspond un évolutionnisme social. Parallèlement aux travaux de Darwin, les thèses évolutionnistes furent avancées en sociologie au XIXe siècle. Un siècle plus tôt, la philosophie des Lumières avait posé l'idée d'un progrès de l'esprit humain. L'idée fut reprise, comme on le sait, par Auguste Comte, avec sa fameuse loi des trois stades : « théologique », où les phénomènes naturels sont expliqués par des causes surnaturelles, « métaphysique », où ils sont expliqués par des idées abstraites, et « positif », où ils sont expliqués par des principes scientifiques basés sur une observation empirique.

Cependant, c'est assurément Herbert Spencer qui affirma avec le plus de force le paradigme évolutionniste. Comme Comte, il voyait le changement social comme un processus universel d'évolution. Cependant, tandis que Comte parle essentiellement d'un processus spirituel (ce sont les représentations humaines qui évoluent), Spencer développe plus complètement la métaphore de l'organisme vivant. Par analogie avec le développement de tout être vivant, la société évoluerait selon les principes de la « croissance », de la « différenciation » et de la « réintégration ». L'évolution sociale s'exprime d'abord par la croissance de la société, qui se traduit par un processus de différenciation progressive des parties, qui s'accompagne d'une spécialisation des fonctions. A mesure que les parties se différencient, elles deviennent plus dépendantes les unes des autres.

Notons que ce dernier point est particulièrement compatible avec une vision systémique et permet *a priori* de construire un lien avec la thèse interactionniste du déséquilibre. Toutefois, selon Spencer, dans un organisme simple et petit, les parties peuvent être dotées d'une certaine « autonomie », tandis qu'un organisme complexe et important (une société humaine par exemple) ne pourrait guère le supporter. On s'écarte donc en réalité de la vision d'un système complexe, vivant, capable de s'auto-organiser. Notons encore que, selon Durkheim, la différenciation résulte du « volume » et de la « densité » de la société, c'est-à-dire du nombre et de la nature des interactions sociales.

Selon Mendras et Forsé [1983 :134], « *la métaphore biologique montre que, pour Spencer, l'évolution qui nous a conduit de la préhistoire aux sociétés industrielles est un lent processus de transition. Dans sa rigueur, cette théorie n'est plus aujourd'hui défendue par personne explicitement. Mais cela n'empêche pas que certains sociologues (notamment) aient encore recours au schéma évolutionniste* » (voir aussi le §1.8.5 sur la recherche du *primus movens* du changement social).

Notons en outre que, selon Mendras et Forsé, la plupart des sociologues considèrent que le changement social n'est « *ni une étape logique dans une évolution ou un progrès, ni un modèle meilleur d'organisation parce que plus rationnel, il est d'abord la transformation d'un système d'action* ». Cependant, selon les mêmes auteurs, certains sociologues (en particulier les défenseurs d'un certain évolutionnisme social) pensent au contraire que le changement social va dans un sens bien déterminé et que celui-ci mène, « naturellement », au modèle politico-économique libéral caractéristique en particulier des États-Unis d'Amérique.



Nous le voyons, plusieurs théories à la fois évolutionnistes et finalistes ont vu le jour, à partir du XIXe siècle, qui se proposaient d'expliquer le fonctionnement des sociétés à partir de modèles abstraits et englobants. Parmi ceux-là le modèle comtien et le modèle marxiste se distinguent par leur ambition totalisatrice : le changement social à venir relèverait de cette théorie ; la connaissance de ladite théorie permettrait donc de prévoir le changement social. Ces modèles sont donc « historicistes », dans le sens qui sera défini plus tard par Popper, et critiquables à ce titre.

### 1.9.2 La critique du caractère historiciste et infalsifiable de l'évolutionnisme

Popper a proposé en 1944 et 1945 un texte désormais célèbre dans lequel il définit l'historicisme comme suit : « *une approche des sciences sociales qui fait de la prédiction historique [son] principal but, et qui enseigne que ce but peut être atteint si on découvre les 'rythmes', ou les 'modèles', les 'lois' ou les 'tendances générales' qui sous-tendent le développement historique* » [Popper, 1944-1945, cité in Trémoulinas, 2006]. Il y qualifie aussi l'approche historiciste de fasciste ou communiste, c'est-à-dire de totalitaire. Si elle était limitée à cette accusation, inséparable de son contexte historique (époque où on approche de la fin de la guerre contre le nazisme et on voit naître les prémises de la guerre froide), la critique poppérienne pourrait sembler fondée sur des amalgames peu scientifiques et de peu d'intérêt aujourd'hui. Cependant, et c'est beaucoup plus intéressant, elle disqualifie aussi l'historicisme en tant que théorie scientifique sur base d'un syllogisme : 1) le cours de l'histoire dépend en grande partie de l'augmentation de la connaissance ; 2) il est impossible de prédire l'accroissement futur des connaissances ; 3) nous ne pouvons donc pas prédire le cours futur de l'histoire humaine.

Finalement, selon Trémoulinas [2006 : 34], la critique poppérienne des approches marxistes et comtiennes du changement social peut se résumer ainsi : « *ces théories, en faisant l'économie de toute confrontation sérieuse avec les changements sociaux réels (ou du moins en ne sélectionnant et en ne considérant ces derniers que du point de vue de théories englobantes et préexistantes), se rendent exempte de toute possibilité de réfutation.* » Or, la falsifiabilité constitue, selon les termes de l'épistémologie poppérienne, une condition absolue de scientificité. « *Je crois (...) que la fonction de l'observation et de l'expérimentation est (...) de nous aider à tester nos théories et à éliminer celles qui ne résistent pas aux tests* » [Popper, 1944-1945 : 124, cité in Trémoulinas, 2006]. Notons à ce sujet, comme nous l'avons déjà mentionné, que les chercheurs du DRIFT pratiquent un aller-retour entre théorie et pratique qui aurait certainement trouvé grâce aux yeux de Popper.

### 1.9.3 L'enrichissement structuraliste et sa critique

Les travaux de Talcott Parsons ont eu une importance considérable et ont marqué un progrès décisif dans l'élaboration de l'appareil conceptuel du fonctionnalisme. Le concept central de son approche est celui de structure de la société. C'est pourquoi on parle souvent à propos de Parsons et de son école de « structuro-fonctionnalisme ». Il définit cette structure comme un système fonctionnel dont les rôles constituent les divers éléments. Il faut entendre ici par « rôle » l'ensemble des conduites possibles associées au statut ou à la position sociale qu'occupe un acteur [Mendras, *Éléments de sociologie*, chap.4, cité in Mendras & Forsé, 1983]. Or les structures sociales possèdent une particularité importante par rapport à toutes les structures qui sont objet de connaissance : elles ne sont jamais « données », elles sont soumises à un changement perpétuel. Pour Mendras et Forsé [1983 : 128], « *il serait donc injuste de prétendre que le fonctionnalisme, en privilégiant des notions telles que intégration, adaptation, etc., évacue le changement. En revanche, il lui est extrêmement difficile de le penser.* » En effet, du point de vue du changement, les postulats fonctionnalistes peuvent se résumer, selon ces deux auteurs, de la façon suivante :

- Toute société est une structure bien intégrée d'éléments ;
- Toute société est une structure relativement stable et permanente ;
- Chaque élément d'une société possède une fonction, c'est-à-dire qu'il contribue au maintien du système ;
- Toute structure qui fonctionne est basée sur le consensus de ses membres autour des valeurs fondamentales.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

On voit bien qu'au travers de ces caractéristiques sont posées les thèses fondamentales d'une théorie de l'équilibre. Comment alors, se demandent Mendras et Forsé, découvrir les éléments dynamiques à l'intérieur des structures ? « *Par essence synchronique, une analyse structurelle est incompatible avec une analyse dynamique, nécessairement diachronique. Pour échapper à cette contradiction logique, il faut chercher à identifier des variables qui ne sont pas subordonnées à la structure mais qui concourent à sa transformation* » [Mendras et Forsé, 1983 : 129]. Ce qui conduit à chercher des facteurs exogènes de changement, car les postulats énoncés ci-dessus rendent très difficile d'admettre qu'il existe des parties constitutives qui sont en même temps les agents de leur transformation.

Selon Mendras et Forsé, le débat sur l'évolution sociale se résume dès lors en une discussion entre Marx et Toqueville. Pour Marx, les structures sociales sont immuables (d'où la nécessité d'une révolution pour remplacer un système par un autre). Pour Toqueville, au contraire, elles sont en évolution permanente. Or, si on suppose que les éléments d'une structure en équilibre sont stables à un moment donné du temps, cette stabilité correspond à un point d'équilibre entre les éléments du système et entre ce système et son environnement. Devant une perturbation, la tendance « naturelle » de tout système consisterait à maintenir son équilibre. Parsons enrichit néanmoins le débat en identifiant trois types de changement en cas de rupture d'équilibre :

- Changement interne d'équilibre : de par les fonctions d'adaptation et d'intégration, on arrive à un nouvel équilibre sans que le système lui-même soit modifié ;
- Changement de structure : si les forces qui poussent au changement sont trop fortes, la rupture entraînera l'instauration d'un nouvel ordre dans la structure du système social, la nature même du système tout entier est dès lors affectée ;
- L'évolution lente du système : il n'y a pas de rupture d'équilibre, le système prend totalement le contrôle du changement, la fonction de stabilité normative s'exerce pleinement.

Quelque peu rhétorique aux yeux de Mendras et Forsé, cette classification des changements sociaux se fonde sur le principe que la tendance naturelle de tout système consiste à maintenir son équilibre : s'il y a déséquilibre par tensions ou conflits, le système comporte des fonctions qui tendent à imposer la stabilité.

#### 1.9.4 La thèse interactionniste du déséquilibre

A l'opposé de la thèse fonctionnaliste, la thèse des déséquilibres, selon Mendras et Forsé, en mettant l'accent sur les multiples interactions, tensions, conflit qui se produisent à la base de la société, conduit à l'interactionnisme (aussi qualifiée de thèse « agonistique », terme qui comme nous l'avons déjà mentionné doit être compris dans un sens synonyme de sociologie des conflits et de la coercition) [1983 : 128]. La sociologie des conflits prend donc un point de vue inverse du fonctionnalisme : les tensions et les conflits sont normaux et engendrent le changement. La société, loin d'être un système en équilibre spontané, est un jeu de forces qui sécrète et organise le changement. Le postulat fonctionnaliste de l'équilibre est rejeté pour quatre raisons :

- Les systèmes sociaux ne recèlent pas que des éléments qui concourent au fonctionnement du tout. Il existe toujours des éléments en contradiction avec le système global ;
- Toute relation entre un élément et le système n'est pas nécessairement fonctionnelle ;
- Un élément peut fort bien n'être porteur d'aucune conséquence pour le système ;
- Un élément peut être fonctionnel pour un sous-système et dysfonctionnel pour un autre sous-système.

Comme pour le fonctionnalisme, la théorie agonistique des déséquilibres peut être réduite à un petit nombre de principes de base (ou postulats) :

- Toute société est sujette à des processus de changement ;
- Toute société manifeste en tous points des tensions et des conflits ;
- Il existe des éléments qui contribuent à la désintégration ou au changement du système ;
- Toute société est fondée sur la contrainte de certains de ses membres par d'autres.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

L'analyse interactionniste du changement social a pour première caractéristique d'avoir des ambitions plus modeste que les grandes théories (Toqueville, Marx, Comte, Spencer, ...) Plutôt que de chercher à prédire les macro-changements à long terme, elle vise à repérer la logique du changement dans des systèmes d'interactions de dimension suffisamment restreinte pour être interprétables à l'aide des outils dont dispose le sociologue. Autrement dit, puisqu'il n'y a pas de théorie globale du changement, il convient de s'attacher à l'étude de microprocessus, qui peuvent d'ailleurs avoir une valeur paradigmatique plus large. A première vue, le MTS s'inscrit dans ce courant (voir §1.8), de même que les recommandations du PNUE en matière de CPS (voir §1.3).

Une deuxième caractéristique de l'approche interactionniste réside dans ce qu'il est convenu d'appeler l'« individualisme méthodologique » : comme nous l'avons déjà indiqué (voir §1.8.3), selon cette approche le changement social, même au niveau macrosociologique, n'est intelligible que si l'analyse descend jusqu'aux agents ou acteurs sociaux les plus élémentaires composant le système auquel on s'intéresse.

Aux principes déjà énoncés, s'en ajoute un autre, concernant la représentation de l'action individuelle. Dans l'exemple de la diffusion logistique des innovations (voir §1.8.2), le comportement des individus est orienté vers une finalité : les agents sont confrontés à une innovation et essaient de prendre une décision. Toutefois, le sociologue (à l'inverse de l'économiste) ne considère pas que cette décision puisse être assimilée à celle d'un calculateur qui serait parfaitement éclairé ou informé et donc rationnel. Si le passage à l'acte est commandé par un processus d'interaction sociale, moyens d'information et systèmes de relations personnelles, c'est précisément parce que les individus n'ont jamais de certitude sur le bilan coûts-avantages de l'innovation. Faute de pouvoir décider sur des bases « objectives », les agents prennent l'avis de personnes en qui ils ont confiance. Qu'on appelle cela leadership, imitation de l'élite, influence du notable, peu importe ici, l'essentiel est que, dans tous les cas, les analyses que le sociologue peut faire reposent sur cette idée que le comportement individuel relève d'une rationalité limitée. Ce qui le distingue de façon fondamentale de l'économiste classique, qui postule au contraire une rationalité totale de l'agent.

Le concept d'*Homo Economicus* conduit de son côté à une analyse plus simple du changement. Il suffit en principe de savoir si les avantages résultant de l'adoption de l'innovation excèdent ou non les coûts pour déterminer le comportement de l'agent. C'est ce schéma que nous avons rencontré à propos des modèles « à seuil de revenu » (voir §1.8.2) : il suffit que le revenu du ménage dépasse un certain seuil pour que celui-ci s'équipe d'un bien de consommation durable. Et si Mendras et Forsé, notamment, ont critiqué cette analyse c'est précisément pour la simplicité et la rationalité qu'elle induit. A l'inverse, en parlant de rationalité limitée des agents, la théorie de l'action devient plus complexe. « *On pourra dire, par analogie, que certains changements sociaux observent les mêmes types de régularités que ceux de la contagion épidémiologique. Mais on ne doit pas déduire du fait que certains phénomènes prennent dans le temps une allure logistique ou exponentielle que ce modèle ait une valeur explicative des choix individuels* » [1983 : 142]. Boudon résume en une phrase cette thèse : « *Il s'agit toujours pour le sociologue, une fois qu'il a constaté qu'un phénomène présentait un certain type de régularité dans le temps, d'expliquer pourquoi il en est ainsi. Or l'explication revient toujours à retrouver l'action individuelle derrière les régularités qu'on observe au niveau macrosociologique.* » [Boudon, cité in Trémoulinas, 2006]

Pour Mendras et Forsé, la thèse de l'individualisme méthodologique ainsi formulée pose un problème fondamental : quel lien existe-t-il entre l'action individuelle et ce que le sociologue décrit au niveau collectif ? Mendras et Forsé reformulent alors cette question : « *Par quel mécanisme un ensemble de décisions individuelles peut-il conduire à un changement social d'ensemble ? Comment expliquer qu'un ensemble de décisions d'innover en matière de consommation conduit à une courbe en S aplatie ?* » Cependant il nous semble que l'usage du mot « mécanisme » montre à quel point il est difficile de ne pas tomber dans les travers de la simplification, même lorsque qu'on se veut défenseur d'une vision plus complexe. En outre, se demander pourquoi la courbe épouse la forme d'un S n'est pas nécessairement pertinent. La courbe en question n'est qu'un outil sémantique et pédagogique. Rien de plus. Par ailleurs, elle constitue une sélection d'un phénomène dans le temps : si on observait la suite des événements, on verrait la disparition de l'innovation.

### 1.9.5 Vers une synthèse des thèses de l'équilibre et du déséquilibre ?

Aux yeux de Mendras et Forsé, « *il n'existe pas, dans l'état actuel du savoir sociologique (en 1983), de modèle général qui permette de synthétiser effectivement les deux aspects, et, pour cette raison, il n'y a pas de théorie globale du changement social.* » [1983 : 128-129]. Or depuis cette affirmation, l'eau a coulé sous les ponts, et on peut se demander si le mariage du systémisme et de l'évolutionnisme tel que proposé par le MTS ne constitue pas précisément cette synthèse, à la manière de Morin qui dès la fin des années 1970 dans *La Méthode* prônait un « constructivisme », marqué notamment par le nécessaire caractère interdisciplinaire de toute théorie, et qui faisait déjà souvent appel à divers concepts évolutionnistes. Une vision « complexe » consiste en effet à affirmer que les deux écoles (celle de l'équilibre et celle du déséquilibre) ne sont pas nécessairement antinomiques. Les tensions et conflits peuvent porter en eux les germes d'un changement social, et les structures peuvent encourager ou freiner ces changements. De même, et sans que ce soit contradictoire avec l'affirmation précédente, les structures peuvent porter en elles les germes d'un changement social, et les tensions et conflits peuvent encourager ou freiner ces changements.

### 1.10 Conclusion : Un modèle et des concepts à relativiser et cependant utiles

---

Popper [1944, cité in Trémoulinas, 2006] affirmait que des prédictions sociales scientifiques à la fois « exactes » et « détaillées » sont impossibles. Or, par delà l'impasse épistémologique des lois du changement social, il semble qu'il soit possible de prédire avec assez de précision certains événements et transformations à venir. L'exemple de la théorie de Collins [1986, cité in Trémoulinas, 2006] sur la fin de l'Union soviétique en est une preuve évidente. Pourtant, il s'agit d'un changement de type révolutionnaire, et donc particulièrement difficile à anticiper. Prédire un changement social semble donc possible. Il s'en est suivi un débat dans *l'American Journal of Sociology* (mai 1995) dans lequel Collins affirme qu'il est possible de prédire le changement social « *pour autant que le sociologue mobilise des faits sûrs et une théorie robuste* » [Collins, 1996, cité in Trémoulinas.]. Selon cet auteur, les prévisions qui se fondent uniquement sur une extrapolation de données empiriques ne sont pas valides car elles ne s'appuient pas sur une théorie sous-jacente. Ce que Trémoulinas [2006 : 38] résume en affirmant que trois conditions doivent être réunies pour qu'une prédiction du changement social soit possible :

- la prédiction doit se fonder sur un nombre important de faits sûrs (niveau empirique) ;
- le canevas théorique doit être adapté (niveau théorique) ;
- l'épistémologie doit privilégier les explications relatives à des faits situés et datés, et qui favorise donc les théories à moyenne portée au détriment de toute théorie englobante (niveau épistémologique).

Remarquons toutefois que la courbe en forme de S montrant les différentes phases d'une transition n'est pas tellement utilisée par les chercheurs du DRIFT pour prédire, par exemple, le passage d'une phase à une autre de la transition, mais plutôt en tant que modèle conceptuel visant à refléter les dynamiques possibles du système sociétal et les possibles trajectoires futures. Le message central de cette courbe en S (qui est donc « descriptive » et non « prescriptive ») est, selon Loorbach [2007 : 22], qu'un changement structurel n'est pas un processus linéaire. Ce message souligne le besoin d'une approche conceptuelle, cognitive et opérationnelle du changement qui permette de faire face à la non-linéarité et à l'imprévisibilité.

Ceci étant dit, il doit être clair que tout modèle, qu'il vise à analyser les systèmes sociétaux ou toute autre chose, est subjectif. Loorbach nous rappelle qu'un système sociétal n'existe pas en tant que tel, pas plus que les régimes. L'approche du MTS ne fait pas exception en la matière. Nous avons vu à quelles conclusions la théorie des systèmes complexes nous a amené en matière de connaissance (voir notre Avant-propos). La question fondamentale n'est donc pas de savoir si le modèle représente la réalité, il s'agit plutôt de savoir dans quelle mesure il est utile à la réalisation de son objectif. L'analyse d'un système est arbitraire et ne reste valide qu'aussi longtemps qu'elle est reconnue et soutenue par les acteurs qui opèrent au sein dudit système. En d'autres termes, la définition d'un

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

Le système est le produit d'une construction sociale et chaque modèle d'analyse devrait être capable de faire face à cette affirmation.

Par conséquent, les concepts utilisés dans la théorie du MTS ne doivent pas être regardés comme des objectifs, mais bien comme des outils d'analyse. L'existence d'autres théories et pratiques visant à atteindre les objectifs du développement soutenable rappelle si besoin en était que d'autres modèles, échelles, systèmes d'analyse peuvent se montrer tout aussi utiles. Cependant, pour les chercheurs du DRIFT, au cours de sa courte existence, la théorie du MTS a « *démontré sa valeur en tant que système d'analyse, intégratif et sur le long terme, des processus sociétaux complexes* » [Loorbach, 2007 : 22]. A ce titre, ils la considèrent comme « *un bon point de départ* » pour la redéfinition des pratiques de gouvernance dans le contexte de la transition vers une société soutenable.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

« En lisant l'Introduction à la méthode de Léonard de Vinci que publiait le jeune Paul Valéry en 1895, je percevais mieux (que) Léonard n'appliquait pas une théorie élaborée avant et ailleurs pour guider ses pratiques, il élaborait conjointement pratiques et théories en une permanente réflexion récursive, chacune irriguant l'autre à la manière d'une vis sans fin. »

Jean-Louis Le Moigne

### 3. Le management de transition vers la soutenabilité

Comme nous l'avons déjà mentionné, et conformément à une vision sociologique aujourd'hui communément admise, les chercheurs du DRIFT estiment que les transitions résultent de modifications à large échelle, de nature technologiques, économiques, écologiques, socioculturelles et institutionnelles, à différents niveaux (micro, méso, macro), sur le long terme (au moins une génération, 25 ans, voir deux), et qui se renforcent les unes les autres. Assez logiquement, les recherches de ces chercheurs portent dès lors sur les « dynamiques de transition », que nous avons abordées au Chapitre 2. Sur cette base, les recherches du DRIFT portent bien entendu aussi sur le « management de transition » à proprement parler (c'est-à-dire comment influencer la manière dont une transition se déroule, l'orienter vers un objectif), que nous abordons maintenant. Notons à ce sujet qu'en réalité, pour les chercheurs du DRIFT, pour modifier la société en un nouveau système qui soit soutenable, de multiples transitions sont nécessaires dans les sous-systèmes de la société (gestion de l'eau, des déchets, production d'énergie, mobilité, agriculture, par exemple). Selon cette approche, de telles transitions au niveau des sous-systèmes sont gérables. [Loorbach, 2007 : passim]

#### **Vous avez dit management ?**

Au point de vue étymologique, le verbe anglais « *manage* » vient de l'italien « *maneggiare* » (contrôler – en particulier un cheval) influencé par le mot français « manège » (faire tourner un cheval dans un manège), qui à son tour dérive du Latin « *manus* » (main). Le mot français « *mesnagement* » (plus tard « *ménagement* ») a influencé le développement du sens du mot anglais « *management* » aux XVIIe et XVIIIe siècles<sup>48</sup>. Conduire, diriger, enseigner, motiver sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une entreprise ou une organisation.

Nous comprenons dès lors que traditionnellement, le *management* signifie le commandement et le contrôle d'un groupe d'une ou plusieurs personnes ou entités afin de les coordonner en vue d'accomplir un objectif. Le management inclut alors souvent le déploiement et la manipulation de ressources humaines, financières, technologiques, et naturelles.

<sup>48</sup> Oxford English Dictionary

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

Certains auteurs considèrent le terme comme l'équivalent de « administration des affaires » (*Business Administration*, en anglais), bien que ceci exclue qu'il y ait un management en dehors du commerce, comme par exemple au sein des organisations de charité, ou dans le secteur public. Bien des auteurs font référence aux départements des universités qui enseignent le management : quelques institutions (telle que la *Harvard Business School*) utilisent explicitement le terme « *business* », là où d'autres (telle que la *Yale School of Management*) emploient le terme plus inclusif de « *management* ».

En Anglais, et de plus en plus souvent en Français aussi, le mot est utilisé pour décrire collectivement les dirigeants (*managers*) d'une organisation, et en particulier au sein des grandes entreprises (*corporates*). Historiquement, cet usage trouve son origine, dans la culture anglo-saxonne, par contraste avec le terme « *labor* » (force laborieuse) qui désigne les personnes « managées ».

Taylor, considéré comme le père du « management scientifique », proposait le concept d'« organisation scientifique du travail » très fortement lié à un contexte de production de masse. Parallèlement, Henri Fayol appliquait une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique. On parle alors d'« administration moderne », qui fut alors et est toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît ici les principes de gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous l'acronyme de P.O.D.C. : Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler. Une autre variante, très utilisée en « gestion de la qualité » (en particulier l'amélioration continue des processus de production) est le « cycle de Deming », P.D.C.A., pour : *plan, do, check, act* (le dernier élément du cycle est relatif à l'identification des mesures de correction qui doivent suivre l'évaluation du résultat, et relance le cycle via la planification de l'exécution de ces mêmes mesures de correction). Remarquons que le cycle de Deming (et ses variantes) est compatible avec la théorie des systèmes et la notion de rétroaction.

Remarquons aussi, avec Jelinek, que la contribution de la célèbre étude de Taylor sur la routinisation du travail manuel n'a pas seulement été d'améliorer significativement les procédures exécutées par les ouvriers, elle a aussi initié une véritable révolution dans la manière dont le travail était organisé. Taylor a en effet permis d'abstraire le management, de le retirer des opérations quotidiennes, afin de lui permettre de « se concentrer sur les exceptions » [Jelinek, 1979 : 137]. Les efforts de Taylor ont été étendus à l'administration par d'autres auteurs et ont fourni « les moyens d'abstraire le management en rendant possible la description et le monitoring de la performance » [Jelinek, 1979 : 138]. Il ne restait plus qu'à étendre cette distinction au niveau le plus élevé, le *senior management*, avec l'introduction de la « divisionalisation ». Cette innovation en terme de structure des organisations a formalisé la séparation entre les domaines opérationnels et la conception de stratégie.

Nous comprenons dès lors que la notion de management est fortement associée à celle de contrôle et nous verrons les critiques en matière de MTS qui ont découlé de cette vision (voir §4).

#### Boîte 5 – Le concept de « management »

Rappelons que les auteurs de la théorie du MTS ont l'ambition de gérer de tels changements sociaux au moyen de pratiques qui s'inspirent notamment de la « gestion par projet » et de la « gestion du changement », des pratiques issues du monde des affaires. Lorsqu'on met cela en parallèle avec le fait que les chercheurs néerlandais comptent sur le marché pour éviter des blocages (*lock-in*) lors de la diffusion des « innovations systémiques », c'est-à-dire des changements sociaux, on comprend à quel point le MTS se veut, à tout le moins, ... pragmatique. Notons toutefois, à la décharge du monde des affaires, que ces pratiques sont aujourd'hui fondées sur des éléments issus par exemple de la physique quantique, de la théorie des systèmes complexes, ou encore de la psychologie cognitive. A charge, on retiendra que de nombreux auteurs en matière de management sont des gourous autoproclamés ne disposant pas d'un parcours académique leur permettant de fonder leurs prétentions à intégrer des théories aussi complexes dans le corpus de connaissances et de pratiques du management.

De plus, le MTS suppose que le gouvernement s'engage à laisser un maximum de marge de manœuvre (notamment légale) aux « arènes de transition » et à leurs membres pour la définition des moyens d'arriver à rencontrer ces objectifs à long terme (les chemins ou *pathways*) et la détermination des objectifs intermédiaires (caractère incrémental de la politique menée). Dès lors, cette approche fait confiance aux initiatives individuelles et à la créativité des parties prenantes au processus. Or, ceci pose aussi un certain nombre de questions, notamment quant à la légitimité politique des acteurs intervenant dans les « arènes de transition » et quant à la justice, notamment sociale, des objectifs recherchés. Cependant, avant d'explicitier ces différents aspects du MTS, penchons-nous sur la résistance au changement et sur les moyens de réduire cette résistance. Ce détour nous donnera en effet un éclairage utile pour la compréhension de ce que les chercheurs du DRIFT proposent.

## 1.11 La résistance aux changements

Jusqu'à présent, l'innovation a été traitée comme un mécanisme collectif agrégeant des choix individuels (voir §1.8.2.1). Or, dans nos sociétés industrielles, beaucoup de décisions de changement ne sont pas le fait des individus pris isolément mais de responsables au sein de grandes organisations : firmes industrielles, bureaucraties publiques ou privées, institutions politiques, associations volontaires, organisations professionnelles ou syndicales, etc. Dans les sociétés traditionnelles, les notables jouaient un grand rôle mais ne disposaient pas d'une autorité s'imposant à tous. En revanche, quand le PDG d'une grande entreprise décide d'informatiser (ou de fusionner avec une autre entreprise), ou quand un ministre décide de dévier la navigation aérienne au dessus de Bruxelles, ou de vendre des immeubles de l'État pour combler un trou dans le budget, tous ceux qui sont sans pouvoir réel exécutent sa décision et/ou en subissent les conséquences, fastes et néfastes<sup>49</sup>.

A la différence de l'agriculteur (par exemple, pour l'utilisation ou non d'une nouvelle variété de semence génétiquement modifiée), le travailleur de base n'a pas accès à la décision, le citoyen-électeur y a un accès très indirect dont l'impact réel en terme de politique a été fortement mis en cause, en particulier dans les années 1990 (voir §1.8.1.1). Il faut cependant obtenir son consentement et ensuite sa collaboration : la résistance à l'innovation existe en effet dans toutes les grandes organisations, y compris la société globale. Il ne s'agit ni d'esprit de routine ni de rigidité psychologique mais de réorganisation des compétences et de rapports de pouvoirs. Le travailleur de base se sent menacé par tout changement puisqu'il n'a d'autre pouvoir sur ce changement que de le saboter. En revanche, ceux qui attendent de la nouvelle technique une valorisation de leur compétence ou un renforcement de leur position dans l'organigramme lui sont favorables : un conflit opposera naturellement les premiers aux seconds. Selon Mendras et Forsé [1983 : 105] « *de nombreuses études ont montré que contrairement à la conviction des techniciens, rien n'est plus lié au pouvoir que la technique* ». Nous pouvons élargir ces considérations à l'introduction de nouvelles idées. Dès lors, la gestion de la transition en tant qu'apport d'innovations de tous ordres (idées, techniques, pratiques,...) devrait faire appel aux recherches en sciences sociales sur le pouvoir. Nous examinerons donc brièvement l'apport des sciences sociales en la matière (voir §1.11.1).

Par ailleurs, au sein des théories du management, la *gestion du changement* occupe une place de plus en plus importante. Il s'agit d'une approche structurée du changement (qui s'applique aux individus, aux équipes, aux organisations, et aux sociétés) qui rend possible le passage d'un état actuel à un état futur désiré. Cette approche s'inspire de connaissances issues tant de la psychologie que de l'ingénierie, par exemple. Certains modèles sont inspirés en particulier par la perspective du développement organisationnel, tandis que d'autres sont plutôt basés sur les comportements individuels. Nous retrouvons ici la distinction sociologique entre une *vision atomiste* (microsociologique) et une *vision holiste* (macrosociologique) du changement social (voir §1.8.3). En particulier, la gestion du changement dans une organisation, ou du changement d'une organisation, implique la mise en place de processus et d'outils pour gérer l'aspect humain du changement au sein d'une organisation. Lorsqu'ils sont combinés à la compréhension du changement individuel (qu'on ait en tête le modèle de Kurt Lewin ou, plus récent, le modèle ADKAR), ces outils fournissent un canevas

<sup>49</sup> Remarquons que rares sont les ministres qui sont sanctionnés lors des élections malgré un bilan négatif. Il suffit de lire la série consacrée au bilan du gouvernement dans Le Soir à la veille des dernières élections législatives (2007) et les scores personnels des ministres lors de ces mêmes élections pour s'en persuader.



de bonnes pratiques permettant de gérer l'aspect humain du changement au sein d'une organisation c'est-à-dire de diminuer la résistance au changement dans une approche qui reste cependant la plupart du temps *top-down* (voir §1.11.2).

### 1.11.1 Les causes de la résistance

Dans une organisation, l'individu n'est jamais totalement contraint, et il n'est jamais non plus libre d'agir à sa guise. Il doit notamment suivre les canaux obligés de la communication, s'investir dans des réseaux de solidarités, etc. L'organisation « *crée des rôles que les acteurs doivent remplir, et, par là, limite les types de rationalité que chacun peut choisir* » [Mendras et Forsé, 1983 : 122]. Entre les contraintes propres aux situations individuelles et les comportements effectifs ou attendus, il subsiste toujours une zone d'imprécision à l'intérieur de laquelle chaque acteur calcule son intérêt pour arrêter sa conduite. Il s'établit ainsi une sorte de jeu entre l'organisation et ses membres. Celle-ci dispose de la possibilité de les sanctionner pour obtenir les comportements souhaités, mais les acteurs utilisent leur liberté pour calculer rationnellement leur conduite au mieux de leurs intérêts. Autrement dit, une organisation n'arrive jamais à obtenir une prévisibilité parfaite des comportements de ses membres. Ceux-ci disposent toujours d'une marge de liberté qu'ils mettent à profit pour nouer des relations de pouvoir entre eux et avec l'organisation.

« *On ne peut toutefois réduire une [organisation] à un réseau de pouvoir où les individus seraient en marchandage perpétuel entre eux. La pression et la rigidité de l'organisation pèsent sur les acteurs, qui ne peuvent exercer leur pouvoir qu'à travers la poursuite des buts collectifs que leur assigne l'organisation et qui définit la pertinence des zones d'incertitude et donc le pouvoir réel dont chacun dispose. [...] Plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu sera pertinente pour la marche de l'organisation, plus il disposera de pouvoir* » [Mendras et Forsé, 1983 : 123]. En effet, l'organisation régule les relations de pouvoir en définissant leur champ d'exercice. Par sa structure et par ses règlements, elle contraint la liberté des acteurs et conditionne le contenu des négociations. Un règlement est donc un instrument puissant de régulation sociale : il contraint autant le jeu de ceux qui doivent l'appliquer que de ceux qui doivent le faire appliquer.

En étudiant les relations de pouvoir et de marchandage, on découvre toute une structure parallèle (souvent qualifiée d'informelle) qui fonctionne autour de la maîtrise des zones d'incertitude. Cet organigramme parallèle est d'ailleurs souvent beaucoup plus contraignant et important pour le fonctionnement de l'organisation que l'organigramme officiel. On comprend mieux ainsi les difficultés que l'on rencontre lorsque l'on veut introduire le changement dans une organisation. Introduire un changement c'est en fait bouleverser l'équilibre toujours fragile auquel les membres sont parvenus d'une façon ou d'une autre, remettre en cause tout le système social en redistribuant le pouvoir et les enjeux d'une autre façon. Il en résultera des résistances. Michel Crozier parle à cet égard d'un « effet système ». Il est donc important de comprendre que « *le changement n'est ni une étape logique dans une évolution ou un progrès, ni un modèle meilleur d'organisation parce que plus rationnel, il est d'abord la transformation d'un système d'action. Pour qu'il y ait changement, il faut que le système tout entier se transforme, que les acteurs mettent en pratique de nouvelles relations [de pouvoir, notamment] et de nouvelles formes de contrôle social, qu'ils fassent l'apprentissage de nouveaux jeux, et pas seulement de nouvelles règles* » [Mendras et Forsé, 1983 : 124].

Ceux qui veulent introduire une innovation voient dès lors le problème en termes de résistance « naturelle » des producteurs (ou des consommateurs) qui seraient dérangés dans leurs habitudes, leurs coutumes, etc. Or, nous disent Mendras et Forsé, « *les acteurs ne sont pas attachés de façon passive à leur routine : tout le monde est prêt à changer rapidement s'il y trouve son compte, mais, en revanche, on résistera en fonction des risques encourus avec le changement* » [1983 : 125]. Devant ces risques, il est normal que les acteurs essayent de se protéger. Souvent inconsciemment, mais légitimement, ils vont chercher à orienter le changement de telle sorte qu'ils puissent maintenir, voire renforcer leur marge de liberté. Ainsi conçu, le changement est le « *résultat d'un processus collectif où sont mobilisées, voire créées, les ressources des participants nécessaires à la construction de jeux nouveaux* » [1983 : 125]. Les acteurs apprennent collectivement de nouveaux modèles de comportements : apprendre ensemble est la clef du succès, et « *ceci n'est possible que dans une société qui a atteint un certain niveau de richesse institutionnelle et relationnelle, qui laisse suffisamment de jeu (de marge) entre les différents rouages* » [1983 : 125].

# Le Management de Transition vers la Soutenabilité

## *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

Nous voyons tout de suite l'intérêt de ces considérations pour la conception du processus, des stratégies et institutions du MTS. Cependant, avant de les examiner, penchons-nous sur les pratiques proposées dans le contexte de la gestion de changement pour réduire les résistances au changement.

### 1.11.2 Les moyens de mitigation de la résistance

Deux techniques sont de plus en plus couramment utilisées en vue de s'assurer de l'effectivité du changement : SUCCESS (pour ce qui est de la prise en compte des conditions générale du succès en matière de changement) et ADKAR (pour ce qui est de la prise en compte la dimension humaine du changement). Nous allons (sur base de notre expérience professionnelle) présenter succinctement ces deux techniques afin d'éventuellement permettre un rapprochement avec le processus, les stratégies et institutions proposées par les chercheurs du DRIFT, bien que ces deux techniques soit marquées par une approche *top-down*. Notons cependant que les praticiens considèrent comme quasiment impossible de mettre en œuvre un changement uniquement au moyen d'une approche *bottom-up*.

#### 1.11.2.1 ADKAR

La littérature sur la gestion de changement cite la dimension humaine du changement comme le principal facteur d'échec des projets en la matière. Aux yeux des praticiens qui ont développés ADKAR, sur base notamment du modèle de Kurt Lewin en trois étapes (voir §1.8.2), cinq objectifs clés doivent être pris en compte : la conscience (*awareness*) du besoin de changer ; le désir de participer et de soutenir le changement ; la connaissance (*knowledge*) de la manière de changer ; l'aptitude de mettre le changement en œuvre au jour le jour ; et, le renforcement du changement en vue de la maintenir.

##### 1.11.2.1.1 Awareness

Pour qu'un changement soit effectif, l'organisation au sein de laquelle il se produit doit comprendre l'importance d'une réponse rapide et efficiente aux pressions internes et externes qui poussent au changement. Par ailleurs, tous les individus et les groupes qui composent l'organisation doivent comprendre les raisons qui vont les conduire à changer leurs valeurs, leurs cultures, leurs compétences et leurs pratiques.

A cet effet, la communication (qui est aussi abordée au §1.11.2.2.3) est un facteur important pour la création d'une telle conscience quant au besoin de changer. Les questions suivantes servent de fil conducteur à cette étape du processus : à qui faut-il communiquer ? Quels sont les messages clés ? Quand faut-il communiquer ? Quel canal utiliser pour délivrer un message clé ? Qui doit délivrer ce message clé ? Pour ceux qui connaissent la théorie de la communication, cela ne sera pas sans rappeler le modèle des 5 W de Lasswell.

##### 1.11.2.1.2 Desire

Lorsque chacun au sein de l'organisation est conscient du besoin de changer, il est important de faire en sorte que ces individus et groupes sont prêts au changement et le désirent. A cette fin, tous les groupes doivent notamment reconnaître que l'aptitude d'une organisation à changer est critique si elle veut survivre. A cet égard nous voyons bien que cette technique, comme c'est souvent le cas en théorie du management ces dernières années, est fortement imprégnée par les conceptions évolutionnistes. Il n'est pas rare d'ailleurs de trouver des citations de Charles Darwin dans les présentations des sociétés de consultance en la matière, comme par exemple celle-ci : « *it is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change* »

La littérature sur le changement prévient cependant en général qu'il faut s'attendre à beaucoup de résistance face au changement suggéré. Nous avons vu (voir §1.11.1) que c'est en général liée à la difficulté naturelle qu'éprouvent les individus à quitter leur confort (notamment intellectuel) et à prendre

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

le risque de perdre le pouvoir qu'il détienne dans la situation existante. Chaque individu a une capacité qui lui est propre de faire face au changement. Pour y faire face proactivement, des techniques permettent d'identifier les raisons spécifiques de la résistance d'un individu, ou d'un groupe (voir §1.11.2.2).

#### 1.11.2.1.3 Knowledge

Une fois que chacun au sein de l'organisation est prêt et désire le changement, il est nécessaire de communiquer sur la manière dont le changement va être mis en place. L'organisation doit développer une connaissance de base de ce à quoi ressemblent les organisations capables de changer, ainsi que des compétences et expériences qui sont requises. A cet égard, il est généralement considéré comme important que toute l'organisation ait une connaissance de base des théories et des pratiques de gestion de changement. En particulier, il est nécessaire de comprendre ce qui va changer et ce qui va rester inchangé.

A nouveau, la communication est essentielle. L'objectif est notamment d'éviter la propagation de rumeurs. A cet effet, les individus, à défaut d'être informés des décisions si elles n'ont pas encore été prises, doivent savoir quand l'information sera disponible ou quand les principales décisions seront prises.

Une telle connaissance peut être créée au moyen de différents canaux qui vont de cours formels donnés dans des locaux de formation, à une communication plus classique, en passant par des discussions informelles basées sur des exemples. Il s'agit notamment de développer la connaissance relative :

- à l'état futur de l'organisation, y compris notamment les nouveaux principes (opérationnels), processus et rôles ;
- aux compétences, comportements, attitudes et information qui seront nécessaires pour opérer dans le nouvel environnement.

Notons cependant que, dans le cadre du modèle ADKAR, si la connaissance est importante, il est impossible de la développer si les étapes précédentes n'ont pas été passées avec succès. Il est donc recommandé de ne pas les sauter et d'en évaluer le résultat afin de pouvoir éventuellement prendre des mesures correctrices.

#### 1.11.2.1.4 Ability

Trop souvent nous croyons que la connaissance et la formation des individus débouche automatiquement sur l'aptitude à l'action. Or le fossé entre connaissance et action peut être beaucoup plus grand et consommer beaucoup plus de ressources qu'il n'est généralement attribué à cette étape. En particulier, lorsque nous demandons à des individus de développer leur faculté de changer, nous leur demandons en réalité de penser et d'agir différemment qu'à l'accoutumée. Cette faculté de changer peut être liée à différents domaines du comportement : les facultés motrices, les facultés cognitives ; les facultés relationnelles. La compréhension de ces différentes facettes du changement, par les individus concernés, les aide en général à comprendre l'impact du changement et à développer l'aptitude au changement.

#### 1.11.2.1.5 Reinforcement

Les praticiens du changement au sein des organisations considèrent en général comme très important de renforcer le changement tout au long du processus. Pour le dire simplement, cela consiste à collecter (au moyen d'entretiens particuliers, de courriels, de formulaires, ...) et analyser l'information auprès des individus affectés par le changement quant à l'effectivité de celui-ci ; à diagnostiquer les manques et à mettre en œuvre des mesures de correction... ainsi qu'à célébrer les succès déjà rencontrés (de toutes les manières possibles et imaginables en fonction du budget). Cela passe en particulier par le fait de rendre les succès visibles, par la mise en évidence des acteurs de ces succès, par l'implication des principaux sponsors du changement dans la célébration, etc.

### 1.11.2.2 SUCCESS

Nous n'avons jamais entendu parler des fondements théoriques de cette technique. Il semble qu'il s'agisse simplement de l'un de ces nombreux mnémoniques ou jeux de mot que les sociétés de consultance apprécient pour leur vertu pédagogique. Elle présente bien des éléments intéressants, comme nous le verrons. L'acronyme SUCCESS est utilisé pour : *Share vision* (vision partagée) ; *Understand the organisation and align Culture* (comprendre l'organisation et aligner la culture) ; *Communication* ; *Expect resistance* (s'attendre à la résistance) ; *Strong leadership* (une direction forte) ; et, *Stakeholders buy-in* (l'acceptation du changement par les parties prenantes).

#### 1.11.2.2.1 Une vision partagée

Une vision appropriée a cinq caractéristiques :

- elle génère de l'engagement et rend les acteurs du changement plus dynamiques ;
- elle crée du sens dans la vie des individus ;
- elle établit ce qui deviendra le standard d'excellence ;
- elle forme un pont entre passé et futur ;
- elle transcende le *status quo*.

Tous ceux qui vont participer à la mise en œuvre du changement doivent partager cette vision. Pour faciliter la conceptualisation de cette vision il est recommandé de :

- connaître l'organisation, en particulier ses valeurs et objectifs actuels ;
- impliquer les principales parties prenantes, les individus critiques ;
- explorer les changements possibles sans a priori, tant en matière économique, que sociale, politique ou technologique ;
- mettre le résultat par écrit, ce qui est généralement considéré comme le seul moyen de fixer le consensus (comme nous le savons, les écrits restent alors que les paroles...)

#### 1.11.2.2.2 Une compréhension de l'organisation et un alignement culturel

Bien que la culture d'une organisation soit un objet difficile à saisir, il est important de la comprendre lorsqu'un changement doit être mis en œuvre. En particulier, la culture détermine la manière dont une organisation fonctionne, les comportements des individus qui en font partie, ... Pour cette raison, elle est aussi un facteur clé de la mise en œuvre d'un changement. A cet effet, il est généralement fait appel au modèle de Schein<sup>50</sup> qui divise la culture en trois niveaux : les artefacts et comportements, les valeurs épousées et les présupposés.

- Les artefacts et comportements sont des processus et structures faciles à détecter mais parfois difficiles à comprendre. Un exemple typique est le code vestimentaire.
- Les valeurs épousées ressortent quant à elles des philosophies, objectifs et stratégies conscients. Un exemple typique est la décision, toute politique, d'avoir ou non des manuels scolaires.
- Les présupposés, de leur côté, sont des croyances, perceptions, pensées ou sentiments, généralement inconscients.

Le changement ne peut être compris sans considérer la culture comme une des principales sources de résistance. En particulier, les présupposés qui sont à la racine des valeurs et des actions, fournissent une information capitale pour la compréhension du pourquoi et du comment du changement. Cette information est généralement collectée au moyen de questionnaires.

#### 1.11.2.2.3 Communication

---

<sup>50</sup> Edgard Schein, psychologue américain, est professeur de la Sloan School of Management du MIT.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

La communication, que nous avons déjà évoquée (voir §1.11.2.1), fait partie intégrante du succès d'un plan de changement. Pour communiquer de manière effective, il est généralement recommandé de développer un plan de communication. Un tel plan suppose de se poser les questions classiques : à qui faut-il communiquer ? Quels sont les messages clés ? Quand faut-il communiquer ? Quel canal utiliser pour délivrer un message clé ? Qui doit délivrer ce message clé ? Par ailleurs il est très important de présenter ce plan de communication aux parties prenantes qui vont devoir soutenir le changement au sein de l'organisation.

En outre, cinq règles d'or sont suggérées en matière de communication :

- Communiquer dès les premiers instants du projet visant à gérer le changement ;
- Communiquer fréquemment en cours projet ;
- Reconnaître l'importance d'une approche personnelle : la communication en face-à-face est souvent plus efficace ;
- Reconnaître l'importance de l'implication des principaux sponsors du changement et des principales autorités au sein de l'organisation ;
- Expliquer l'impact du changement aux membres de l'organisation : prendre le temps de répondre à leurs questions.

#### 1.11.2.2.4 La résistance est un phénomène normal

Comme nous l'avons déjà mentionné, il est naturel que surgisse une certaine résistance face au changement. Chaque individu a ses propres limites en la matière. Il est donc important de gérer proactivement ces limites en vue de minimiser la résistance au changement. Pour autant, il ne faut pas s'attendre à éliminer toute résistance. Un outil communément utilisé pour prévenir au maximum la résistance est un modèle en trois zones : la zone de confort ; la zone d'incertitude ; et la zone de risque.

- La zone de confort (ou zone de sécurité) est constituée par l'environnement habituel au sein de l'organisation. Dans cette région, les individus se sentent en sécurité. C'est une zone qui a aussi pour caractéristique de freiner l'apprentissage de nouvelles valeurs, pratiques... du fait du caractère routinier de l'environnement.
- La zone d'incertitude (ou zone d'inquiétude) est celle où la résistance passive peut apparaître : la motivation des individus pour le changement peut décliner. C'est aussi une zone, que certains appellent qualifie de « *stretch* », qui favorise l'apprentissage de nouvelles valeurs, pratiques, et la diffusion de nouvelles idées. Ceci parce que les routines sont brisées sans pour autant qu'une résistance active ne soit déclenchée.
- La zone de risque est aussi une zone à « *stress* » : il ne s'agit plus dans le chef des individus impliqués dans le changement d'inquiétudes à l'égard de celui-ci mais d'angoisses, de peurs. Ces émotions déclenchent une résistance active qui peut aller jusqu'à pousser les individus à quitter l'organisation.

Il est donc très important de détecter les symptômes permettant d'identifier dans quelle zone se situent tel ou tel individu, de prendre des mesures de correction (généralement une information ou une formation complémentaire). Il est encore plus important d'agir proactivement pour éviter que les individus restent trop longtemps confrontés à leurs angoisses ou à leurs peurs. Un élément est généralement perçu comme très bénéfique à cet égard : le fait pour les individus de comprendre les mécanismes émotionnels qui sont en jeu.

#### 1.11.2.2.5 Une direction forte

Le chef de projet doit disposer de l'autorité nécessaire pour diriger le changement, sans quoi le projet ne donnera pas les résultats escomptés. Son rôle est de surveiller la conception et l'exécution de la stratégie, des plans et des initiatives au cours de chacune des phases du processus de changement.

Par ailleurs, en fonction de la phase de changement en cours, le style de direction doit changer, de manière similaire au modèle du « leadership situationnel ». Cette théorie stipule que pour être apte à

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

passer à un niveau de maturité *supérieur*, le leadership doit être adapté au niveau de maturité *actuel*. Ces styles de leadership sont en outre mis en relation avec deux dimensions : le niveau de guidance (un comportement directif basé sur une communication à sens unique) ; et le niveau d'encouragement (un comportement plus empathique basé sur le dialogue, l'écoute, en vue de faciliter et de soutenir l'interlocuteur).

#### 1.11.2.2.6 L'acceptation par les parties prenantes

Dernier élément, et non des moindres, conditionnant le succès d'un projet de changement : le fait que chaque partie prenante le soutienne. Kotter et Schlesinger ont suggéré qu'il y a quatre approches en vue d'obtenir le soutien des parties prenantes : l'éducation et la communication ; la participation et l'implication ; la facilitation ; la négociation et l'accord.

- L'éducation et la communication sont généralement envisageables lorsqu'il y a chez les parties prenantes un manque de connaissances quant à la situation actuelle, au changement souhaité, ou au processus de changement. Elle doit donc survenir avant que le changement en soit mis en œuvre. Il s'agit notamment de prévenir les rumeurs. L'avantage est qu'une fois que les individus sont convaincus de la nécessité de changer, ou d'un changement particulier, ils ont en général le désir d'y participer. Le désavantage est que ce peut être très vorace en temps s'il y a beaucoup d'individus impliqués dans le changement.
- La participation et l'implication sont quant à elles généralement envisageables lorsqu'il y a un manque d'information nécessaire à la conception de la solution et lorsque les parties prenantes ont une capacité de résistance très importante. La plupart du temps, les individus fournissent les informations qui permettent de passer les obstacles rencontrés. L'avantage est que la participation implique une forme d'engagement (au sens psychologique du terme). Le désavantage est encore une fois que cela peut consommer beaucoup de temps, surtout si la participation débouche sur une solution inappropriée.
- La facilitation (le soutien apporté aux parties prenantes) est généralement envisageable lorsque les parties prenantes résistent. Les autorités doivent montrer l'exemple et soutenir les membres de l'organisation qui rencontrent des difficultés, des angoisses pendant la période de changement. Il s'agit de proposer des formations spéciales, des conseils, de consacrer du temps à ceux qui sont en difficulté. L'avantage est qu'aucune autre approche n'est aussi efficace pour résoudre les problèmes. Le désavantage est encore et toujours qu'il faut du temps.
- La négociation et l'accord sont, pour leur part, généralement envisageables lorsqu'il y a des individus ou des groupes risquant de perdre un quelconque avantage, ou lorsqu'ils ont un pouvoir de résistance considérable. Il est alors nécessaire de proposer des stimulants (notamment financiers). Une autre approche consiste à permettre à ceux qui résistent d'opposer leur veto sur certains points s'ils en acceptent d'autres, ou encore de leur proposer de sortir du projet, voire de l'organisation, afin d'éviter l'effort lié au changement. L'avantage est de permettre parfois facilement de surmonter les obstacles. Le désavantage est que cela peut coûter très cher si les autres parties prenantes (qui ne résistaient pas) exigent les mêmes avantages. En outre, nous comprenons bien que dans une société globale (au sens sociologique) il est pratiquement impossible de sortir de l'organisation.

Maintenant que nous connaissons les principales causes de la résistance au changement et quelques techniques et principes permettant de réduire cette résistance, voyons ce que les chercheurs du DRIFT proposent pour gérer des transitions au niveau de la société. À cet égard, gardons aussi en mémoire les recommandations du PNUE en matière de mise en œuvre d'un programme de production et de consommation soutenables (voir §1.3.1).

## 1.12 Processus, stratégies et institutions du MTS

Rappelons que, pour les chercheurs du DRIFT, les transitions requièrent de nombreuses innovations systémiques en interaction (voir la Figure 9) : innovations qualitatives réalisées par une diversité de participants au sein d'un système, et qui changent fondamentalement à la fois la structure du système et les relations entre les participants. À ce titre, les transitions peuvent être vues comme une

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

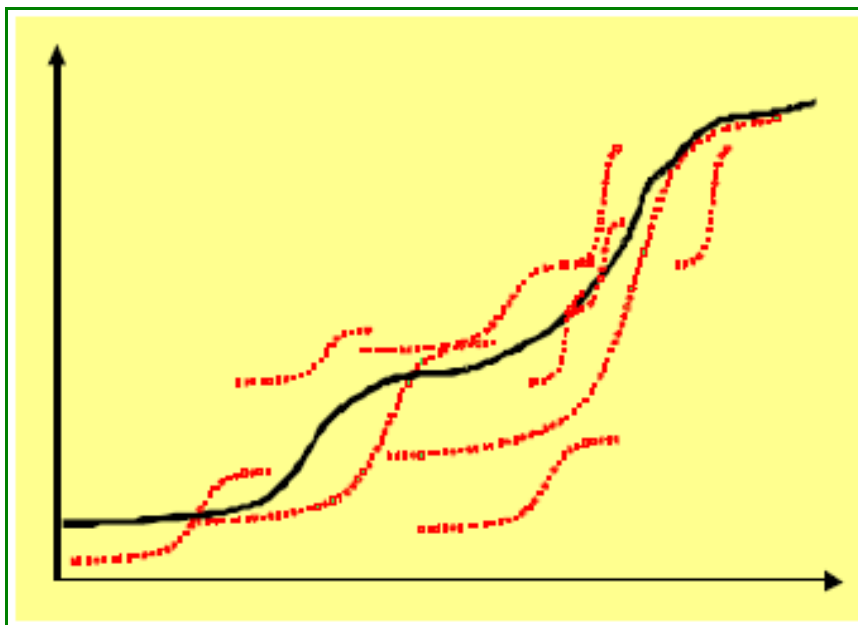
### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

innovation systémique au plus haut niveau des systèmes sociétaux. Ces systèmes sociétaux peuvent être divisés en sous-systèmes (par exemple, le sous-système législatif, technologique, ou de la consommation) au niveau desquels l'innovation systémique prend place. Au sein de ces sous-systèmes, des innovations simples et singulières se produisent. Ce sont ces innovations que le MTS entend faciliter et encadrer.

Pour les chercheurs du DRIFT, de telles innovations systémiques présentent la particularité de transcender le niveau d'un individu, d'une entreprise ou d'une organisation, et de prendre place au niveau, par exemple, d'un secteur, d'une branche, d'une ville ou d'une région [Dirven et al., 2002, cité in Kemp & Loorbach, 2006]. Ceci implique des innovations au sein des processus de production et de consommation, des innovations aussi bien technologiques, institutionnelles, que politico-gouvernementale. Parmi ces innovations systémiques, des innovations individuelles surviennent qui ont trait à des produits, des processus, des projets.

Kemp et Loorbach [2006 : 107] donnent l'exemple d'une possible future transition du système énergétique vers la biomasse. Cette transition impliquera nécessairement des innovations systémiques interagissant au niveau des transports (bio fuels), de la production d'électricité (co-combustion, gazéification de la biomasse), de l'agriculture (production de biomasse), aussi bien qu'au niveau des politiques menées (politique intégrée en matière de biomasse, d'énergie, de biodiversité, d'aménagement du territoire, d'agriculture et de transport), ou encore de la culture (pour surmonter les barrières du public à l'égard des énergies alternatives).<sup>51</sup>

Pour réaliser de telles innovations systémiques, des expérimentations sont nécessaires par exemple en termes de technologies (nouveaux moteurs, nouvelles infrastructures, nouvelles installations de production), de comportement (en matière de production et d'usage de l'énergie), et de régulation (subsidés, conditions du marché, législation). Les transitions peuvent donc être vues comme une cascade d'innovation à différents niveaux et à différentes vitesses.



**Figure 9 - Une transition est le résultat d'innovations systémiques et d'autres changements**  
(Source : Butter et al., 2002)

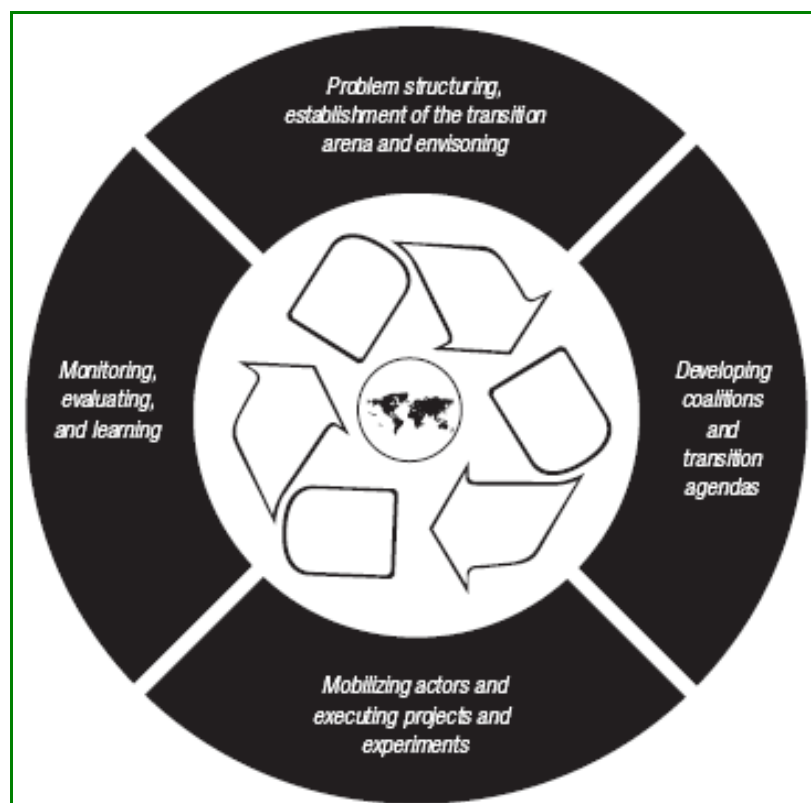
<sup>51</sup> D'autres exemples d'innovation systémique sont : la chimie basée sur la biomasse, les usages multiples et soutenables des sols (l'intégration des fonctions agricoles avec d'autres fonctions dans les zones rurales), ou une industrie manufacturière flexible et modulable [Ashford et al., 2001].

### 1.12.1 Le processus de management de transition

Le processus de MTS (voir Figure 10) consiste en un certain nombre d'activités qui ne sont définies que de manière générale, parce qu'elles sont largement dépendantes de la nature de la transition et des problèmes qu'il faut affronter, et en raison de la nature interactive du MTS avec les acteurs impliqués. En tant que tel, le MTS est une approche et non une méthode, qui doit être adaptée et individualisée pour chaque contexte ou problème spécifique. [Kemp & Loorbach, 2006 : 111]

Le processus de management de transition a pour ambition de :

- **anticiper** les dynamiques d'une future transition et de développer des stratégies flexibles et visionnaires
- **évaluer** systématiquement les progrès de la transition et du processus de management de transition (les deux étant liés)
- **s'adapter** aux changements dans l'environnement (transition) et aux changements dans le processus (management de transition)



**Figure 10 : Le cycle du processus de management de transition**  
(Source : Loorbach, 2007)

Présenté de manière si générique, sous la forme d'un cycle de quatre phases, le processus de MTS ne manquera pas de nous faire penser au « cycle de Deming » utilisé en « gestion de la qualité » (en particulier l'amélioration continue des processus de production) : P.D.C.A., pour : *plan, do, check, act* (le dernier élément du cycle est relatif à l'identification des mesures de correction qui doivent suivre



## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

l'évaluation du résultat, et relance le cycle via la planification de l'exécution de ces mêmes mesures de correction). Néanmoins cette comparaison n'est que superficielle comme nous le verrons en passant en revue le détail du processus.

#### 1.12.2 Les arènes de transition

Une « arène de transition » est une nouvelle institution (qui en tant que telle relève du niveau méso des régimes) visant à faciliter les interactions entre les acteurs (relevant du niveau micro des niches) et à favoriser un changement de perception, de valeur (éléments qui relèvent du niveau macro des paysages) par l'échange de connaissance. Une telle arène est considérée par Kemp et Loorbach comme un « méta-instrument » du MTS. « *L'arène de transition est un réseau ouvert et dynamique au sein duquel différentes perspectives, différentes attentes et différents agendas sont confrontés, discutés et alignés lorsque c'est possible.* » [Kemp & Loorbach, 2006 : 112]

Au cours de la première phase de la transition (prédéveloppement), l'arène rassemble un réseau relativement petit d'innovateurs et de penseurs stratégiques, ayant des backgrounds différents, qui discutent le problème de la transition dans son intégralité et cherchent à se mettre d'accord quant à un « objectif de transition » commun. Au cours de cette phase, il est important de définir des objectifs et des idées « *créatives, inspirantes et intégrant les différents aspects du problème* ».

Lors des phases ultérieures du processus de transition, le réseau sera étendu pour inclure des acteurs moins orientés stratégiquement (comme les autorités locales et les individus disposant d'une connaissance pratique sur les processus de changement), en vue de développer les « chemins de transition » et de les lier aux politiques existantes (et pas seulement les politiques gouvernementales). Finalement, des expériences à court terme et des actions sont dérivés des objectifs et des chemins, et des organisations et acteurs plus orientés opérationnellement sont impliqués.

L'établissement et l'organisation d'une arène de transition forme la base du processus de MTS. La sélection des participants à cette arène de transition est donc d'une importance vitale ; il faut qu'ils reflètent la complexité de la transition en question. Ces participants doivent avoir un certain nombre de compétences : « *ils doivent être visionnaires, précurseurs, doivent être capables de regarder au-delà de leur domaine d'activité et doivent avoir l'esprit ouvert. Ils doivent être assez autonomes au sein de leurs organisations tout en ayant la capacité de transmettre les visions développées [au sein des arènes] et d'en initier la mise en œuvre au sein de leurs organisations.* » De plus, ils doivent avoir la volonté d'investir une quantité substantielle de temps et d'énergie à jouer un rôle actif au sein de l'arène de transition et du processus de transition. Souvent seule une poignée de tels individus existent au sein des réseaux sociétaux et il est facile des les identifier en raison de leur position sociale, de leur fonction ou de leurs réseaux. « *Il est néanmoins important de spécifier explicitement les critères sur base desquels les participants à l'arène de transition sont sélectionnés et de documenter ces critères.* » [Kemp & Loorbach, 2006 : 112]

Rappelons que la sociologie avait de longue date défini des types d'acteurs spécifiques pour chaque phase d'une transition et en avait identifié les principales caractéristiques (voir §1.8.1.2). Pour rappel, les caractéristiques sociologiques des « pionniers » et des « innovateurs » sont les suivantes : niveau d'instruction plus élevé ; niveau social plus élevé ou en mobilité sociale ascendante ; tendance plus forte (que les autres acteurs) à écouter, regarder, lire les mass médias ; tendance à plus participer aux institutions sociales et aux associations ; plus de facultés d'empathie et des aspirations plus élevées ; enfin, l'âge n'est pas considéré comme discriminant.

#### 1.12.3 La définition du problème

L'un des premiers objectifs de l'arène de transition est la définition du problème pour lequel une solution soutenable est recherchée. Rappelons qu'en effet, le point de départ du MTS est la persistance de problèmes au sein des systèmes fonctionnels existant (voir §1.5). En raison de leur

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

nature systémique, ces problèmes ne peuvent être la responsabilité d'un unique « propriétaire »<sup>52</sup>. En outre, plutôt que de chercher quelqu'un à blâmer de la persistance du problème, le MTS privilégie la recherche d'une définition commune du problème, dans laquelle tous les aspects sont pris en compte, pas seulement ceux qui peuvent être résolus relativement facilement. Le MTS vise donc la résolution de problèmes largement reconnus qui requièrent une réponse pour laquelle il n'y a pas de solution connue facile (*ready-made solution*).

Par exemple, en matière d'énergie, les problèmes sont liés à la dépendance à l'égard de ressources rares et non-renouvelables (pétrole, gaz naturel), les émissions de gaz à effet de serre découlant de la combustion des énergies fossiles et qui provoquent le changement climatique, la volatilité des prix découlant des ruptures d'approvisionnement souvent dues à des guerres, et le conflit militaire pour la maîtrise des ressources.

En développant une perception partagée du problème fondée sur les informations fournies par les différents acteurs, ces mêmes acteurs, de part leur implication dans l'arène, vont ajuster leur propre perception et définition du problème ainsi que leur comportement à cet égard, grâce à une meilleure compréhension de la nature du problème et des perspectives des autres acteurs en la matière (voir §1.8.1.1). Ceci ne peut cependant se produire que si suffisamment de temps et d'énergie sont investis dans ces discussions. Un problème ici est que chacune des solutions à ces problèmes comporte ses propres désavantages. A court terme, il peut y avoir toutes sortes d'échanges. L'objectif du MTS est d'offrir un environnement qui rende ces échanges visibles et négociables. « *Il s'agit d'une tâche collective qui nécessite des objectifs de transition qui sont le reflet des aspirations sociétales.* » [Kemp & Loorbach, 2006 : 113]

#### 1.12.4 Les visions et les objectifs de transition

De manière typique en gestion du changement, une fois la définition du problème connue (ce qui revient à définir la situation actuelle ou encore le point de départ), il est nécessaire de définir l'objectif que l'on souhaite atteindre (ce qui revient à définir une nouvelle situation jugée désirable, ou encore un point d'arrivée). Dans le contexte précis du MTS, cela revient à affirmer avec les chercheurs néerlandais qu'une « *vision à long terme de la soutenabilité peut servir de guide pour la formulation de politiques et de programmes et pour la définition d'objectifs à court et à long terme* » [Kemp & Loorbach, 2006 : 113]. Afin d'être supportée par un large panel d'acteurs, une telle vision doit être attrayante et imaginative. En effet, « *une vision inspirante de la situation finale est utile pour mobiliser les acteurs sociaux, bien que cette vision doive aussi être réaliste quant aux innovations possibles dans les sous-systèmes fonctionnels en question* ». La vision globale aide à définir des standards et des objectifs qualitatifs pour le système dans son ensemble. Les standards quantitatifs ont bien entendu eux aussi un rôle à jouer pour baliser le développement souhaité. Par exemple, un système de fourniture d'énergie a été définis aux Pays-Bas comme soutenable s'il est fiable (c'est-à-dire sans rupture d'approvisionnement), rentable, et émettant peu de carbone, avec un objectif officiel de réduction des émissions de CO<sup>2</sup> de 30% pour 2020. Nous voyons donc bien un mélange d'objectifs qualitatifs et quantitatifs.

Cette vision inspirante, imaginative et innovante est traduite en « images de transition » au niveau d'une thématique ou d'un sous-système, par exemple la biomasse. Kemp et Loorbach ne considèrent pas ces images comme des modèles (*blueprints*) sociétaux optimaux. Les images de la transition « *embrassent les objectifs de transition, qui sont qualitatifs plutôt que quantitatifs, multidimensionnels, ne doivent pas être définis de manière étroite en termes technologiques, mais devraient représenter les trois dimensions de la soutenabilité* » [Kemp & Loorbach, 2006 : 114]. Selon les chercheurs du DRIFT, idéalement, les images devraient être choisies démocratiquement et basée sur une analyse intégrée des risques, quoique ceci n'implique pas un consensus sur ces objectifs puisque plusieurs images et objectifs (potentiellement contradictoires) peuvent être choisis. Ce qui cadre avec la thèse évolutionniste sous jacente au MTS, dans laquelle plusieurs solutions doivent entrer en compétition et où seule la mieux adaptée survivra.

<sup>52</sup> En gestion par processus, le « *owner* » est celui qui est comptable du résultat du processus (ici la résolution d'un problème socio-écologique).

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

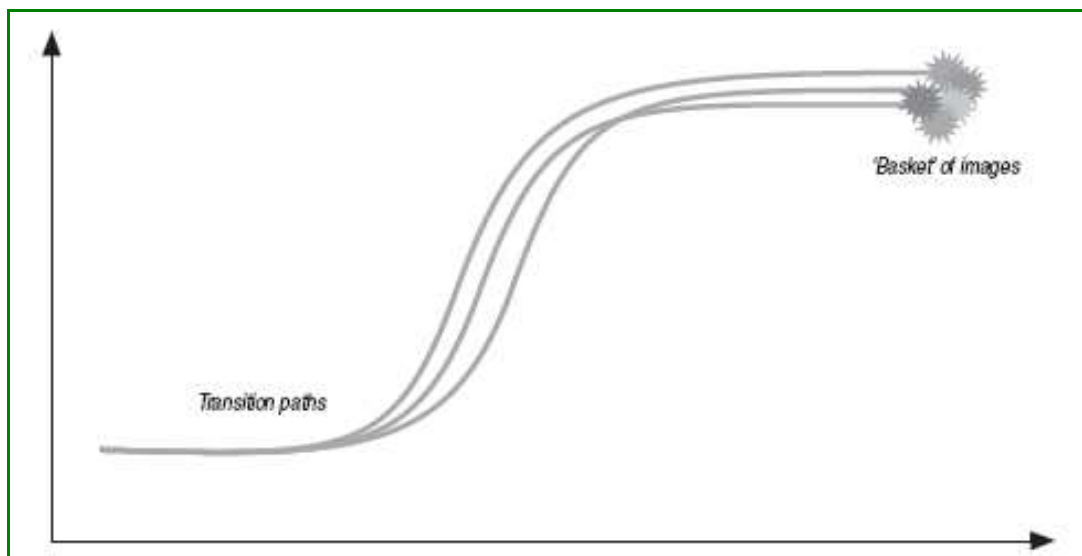
### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

En résumé, les images de la transition peuvent être thématiques ou sectorielles, et doivent présenter un état futur inspirant de ce thème ou secteur spécifique et en refléter les aspects institutionnels, économiques, écologiques et socioculturels. Les images devraient en outre être ajustées en fonction de ce que les acteurs ont appris au cours des divers projets et expérimentations initiées dans le cadre des arènes. Le processus participatif de transition est donc orienté vers la réalisation d'objectif (*goal-seeking*), dans lequel les images de la transition varient dans le temps. Les objectifs de la transition, eux, sont susceptibles de rester les mêmes. Ceci diffère de la pensée classique en gestion du changement qui opère sur base de notions fixes, d'objectifs finaux et des visions correspondantes figés. [Kemp & Loorbach, 2006 : 114]

### 1.12.5 Les chemins de la transition et les objectifs intermédiaires

Encore une fois, de manière extrêmement classique en gestion du changement, une fois que le problème et les objectifs sont identifiés, il est nécessaire de définir un plan permettant de cheminer vers la situation désirée. En général, ce plan contient des *milestones*, ou objectifs intermédiaires qui sont autant de moyens, à la fois, de mobiliser les ressources et de s'assurer en cours de route que l'on progresse bien vers les objectifs finaux définis et dans les conditions définies (notamment de temps et de budget).

Dans le domaine précis du MTS, les « chemins de la transition » sont les routes possibles vers les images finales identifiées précédemment (voir Figure 11). Les chercheurs néerlandais avertissent que « *de multiples chemins peuvent être développés pour une image* » [Kemp & Loorbach, 2006 : 114]. A ce titre, il est encore plus important d'incorporer des objectifs intermédiaires dans les chemins de la transition, qui deviennent ainsi plus concrets en se rapprochant du présent. Les chemins de la transition doivent cependant aussi refléter les nécessaires ruptures de tendances, les changements comportementaux et institutionnels, les incertitudes, les barrières et les chances liées à leur mise en œuvre. En fin de compte, des expérimentations pratiques (programmes) sont planifiées, dont l'objectif est d'explorer les chemins de la transition nés des analyses et des stratégies développées. La « vision », en combinaison avec les « images », les « chemins » de la transition et les expérimentations, forment au niveau tactique l'« agenda » de la transition commun à tous les acteurs impliqués. C'est ici que des coalitions se forment autour d'options spécifiques ou d'attentes, par exemple des technologies spécifiques ou de nouvelles institutions.



**Figure 11 : Les visions de la transition : images et chemins**  
(Source : Kemp & Loorbach, 2006)

Par exemple, il est possible d'imaginer, selon Kemp et Loorbach [2006 : 115], le développement de nouveaux patterns de consommation en vue de favoriser l'émergence d'une agriculture soutenable ; une coalition visant à développer cette idée et à l'explorer pourrait inclure les autorités locales et nationales, les agriculteurs, le monde des affaires, des ONG et des instituts spécialisés. Un chemin de transition vers la fourniture soutenable d'énergie pourrait être l'utilisation de la biomasse ; une coalition en la matière pourrait inclure les producteurs de biomasse, les usines, le secteur du transport, les autorités locales et nationales, des ONG, etc. Ces coalitions peuvent développer des expériences pour tester leurs idées et fournir des informations utiles à l'évaluation du programme de transition. Le développement de chemins de transition vise d'une part à rassembler d'une manière plus intégrale les routes possibles que des innovations spécifiques peuvent suivre dans le contexte d'une transition spécifique, et d'autre part à traduire les objectifs visionnaires et à long terme en pratiques quotidiennes au niveau opérationnel.

### 1.12.6 Des programmes pour l'innovation systémique

Un autre élément important du MTS réside, nous l'avons déjà évoqué, dans l'existence de programme pour l'innovation systémique, visant à explorer les visions de la soutenabilité. Kemp et Loorbach [2006 : 115] citent l'exemple du programme pour une mobilité intégrée, qui avait été identifié par Kemp et Rotmans en 2002. A travers ces programmes, il s'agit de se pencher sur l'utilisation réelle de nouvelles technologies dans la société, en vue de tirer un enseignement des pratiques existantes et de faciliter un processus d'adaptation mutuelle. L'expérimentation de nouvelles solutions et instruments est en effet un élément important du MTS. Selon ces auteurs, l'expérimentation devrait être basée sur les images développées dans les arènes et devrait en même temps participer à la formation de celles-ci. C'est l'application pure et simple de la notion de réflexivité développée par Beck et que Morin appelait de ses vœux en entamant la rédaction de *La Méthode* [1977]. Pour en revenir aux chercheurs néerlandais, ils estiment par ailleurs que ces expériences devraient être entreprises dans le cadre d'un programme visant à favoriser l'émergence d'innovation systémique. « *Elles devraient être conçues pour des objectifs d'apprentissage bien définis et non de la manière habituelle dont les technologies soutenables sont expérimentées aujourd'hui. De tels programmes de support devraient être limités dans le temps et suffisamment flexibles pour éviter la création d'éléphants blancs*<sup>53</sup>. » [Kemp & Loorbach, 2006 : 115] En outre, le choix des programmes devrait être basé sur des évaluations des coûts et des bénéfices, et ce aussi bien en termes de soutenabilité que pour les utilisateurs.

### 1.12.7 Évaluation et apprentissage

Logiquement, puisque des objectifs intermédiaires ont été définis, il est nécessaire de faire le point régulièrement pour s'assurer que le changement est en bonne voie. Ainsi, le MTS implique de pratiquer régulièrement le monitoring et l'évaluation des objectifs, des dynamiques et des connaissances. Notons cependant que les objectifs intermédiaires ne sont qu'un premier aspect de l'évaluation : les objectifs sont-ils atteints et, si non, pourquoi ? Y a-t-il eu des développements sociaux inattendus, ou des facteurs externes qui n'ont pas été pris en compte ? Les acteurs impliqués ont-ils respecté leurs engagements ? Un second aspect de l'évaluation concerne le processus de MTS lui-même. A nouveau, il s'agit de l'application du principe de réflexivité. La définition et la mise en œuvre du processus de transition sont examinées : comment les acteurs concernés expérimentent-ils le processus de participation ? Celui-ci est-il dominé par certaines parties ? Est-il trop consensuel, ou y a-t-il trop peu d'engagement ? Y a-t-il d'autres acteurs qui devraient être impliqués dans le processus de transition ? D'autres formes de participation doivent-elles être expérimentées ?

Un élément important de l'évaluation réside dans la quantité de connaissance, ou « enrichissement », qui a été produit pendant la période sur laquelle l'évaluation porte. Une attention spéciale est attachée à ce qui a été appris des expérimentations destinées à stimuler la transition. Quels ont été les moments d'apprentissage et les expériences les plus importants ? Ont-ils conduit à de nouvelles

<sup>53</sup> Nous avons traduit littéralement l'expression anglaise *white elephants*.

connaissances et de nouvelles circonstances ? Quelle signification pour les futures politiques ? Le monitoring et l'évaluation, de l'expérience et aussi des objectifs et visions, sont des éléments clés du MTS. Dans le modèle proposé par les chercheurs du DRIFT, « *l'apprentissage est un objectif politique en lui-même.* » [Kemp & Loorbach, 2006 : 116]

### 1.12.8 Créer le support du public et élargir la coalition

La gestion du changement, lorsqu'elle se réduit à la gestion du projet visant à mettre en œuvre ce changement, se réduit souvent aux éléments que nous avons présentés jusqu'ici. Or, nous avons vu (voir §1.11.2) que ce type de gestion conduit régulièrement à l'échec. Pour éviter cet échec, il est généralement recommandé d'obtenir le soutien d'une majorité des acteurs affectés par le changement. La littérature sociologique [Mendras & Forsé, 1983] montre d'ailleurs clairement l'importance d'éviter les échecs en matière de diffusion des innovations : un échec est un précédent qui rend le public méfiant à l'égard de toute innovation ultérieure. Il faut donc tenter de démarrer la diffusion dans un milieu propice, disposant d'un support local en faveur de l'innovation en question.

Dans le cadre du MTS, les chercheurs mettent en avant le besoin de continuellement créer et maintenir le soutien du public. C'est important pour la continuité du processus de transition et pour prévenir tout retour en arrière qui peut survenir lorsque des résultats ne se matérialisent assez rapidement<sup>54</sup>. Pour ces chercheurs, il est nécessaire, pour développer le support du public, de passer par un processus participatif de prise de décision et par le choix sociétal des objectifs. La boucle est donc bouclée. Ayant dit cela, nous revenons en effet à la présentation des arènes de transition dont le spectre des acteurs impliqués est progressivement étendu au fur et à mesure de l'avancement de la transition.

## 1.13 Conclusion : Le MTS a été adopté malgré une réputation de pionnier en matière de « modernisation écologique »

La politique environnementale néerlandaise était considérée par de nombreux auteurs comme « pionnière » en matière de « modernisation écologique ». Les Pays Bas étaient parmi les premiers pays à développer une planification complète des politiques environnementales en association avec les milieux d'affaire (avec le NMP1 en 1989). Cette expérience a servi de modèle à d'autres pays. Puis, dans son quatrième plan national en 2001 (NMP4), le gouvernement néerlandais a néanmoins révisé sa planification environnementale au vu d'une nouvelle approche : le MTS. Les progrès réalisés dans le cadre des plans précédents, bien que positifs, furent considérés insuffisants pour enrayer la dégradation environnementale produite par le système économique. Pour certains auteurs, l'approche du MTS peut être considérée comme une tentative de revigorer le discours de la modernisation écologique et de le renforcer.

En particulier, le NMP4 a emprunté au rapport ICIS-MERIT l'idée que la gestion des transitions requiert les éléments suivants :

- Faire face aux incertitudes, par exemple grâce à l'utilisation de scénarios.
- Garder les options ouvertes et faire face à la fragmentation des politiques : stimuler la connaissance et les changements technologiques, poursuivre l'innovation et des améliorations incrémentales, adopter une perspective multi-domaine et porter attention à tous les acteurs concernés.
- Avoir une orientation à long terme et l'utiliser pour définir des politiques à court-terme.
- Prêter attention aux aspects internationaux des processus de changement et de trouver des solutions à l'échelle appropriée.
- Un ensemble de tâches spécifiques pour le gouvernement, à savoir : stimuler, jouer un rôle de médiateur, créer des conditions favorables, faire appliquer les lois et s'engager fermement dans la direction de la transition.

<sup>54</sup> Ce retour à la situation initiale est un grand classique de la littérature sur la gestion du changement et les exemples d'entreprises qui ont vécu cette situation sont légions.

### 1.13.1 Définition de la « modernisation écologique »

La modernisation écologique est un discours (et une école) optimiste, réformiste et controversé en science sociale environnementale, qui a attiré une attention croissante des milieux académiques et politiques au cours des dernières décennies en Europe, en Amérique du Nord, au Japon, et ailleurs [Hajer, 1995 ; Redclift & Woodgate, 1997 ; Mole, 2001 ; Dickens, 2004].

Les partisans de la « modernisation écologique » affirment qu'il est souhaitable et parfois possible que les sociétés se développent économiquement et socialement tout en préservant l'environnement. Ils suggèrent que des améliorations peuvent être réalisées grâce aux progrès technologiques. Ces progrès sont supposés aider à réduire la consommation de ressources au moyen de l'amélioration continue de l'efficacité (c'est-à-dire prévention de la pollution, réduction des déchets), généralement en utilisant les « externalités » d'un processus de production en tant que matière première pour d'autres processus [Christoff, 1996]. L'écologie industrielle est fréquemment citée comme bon exemple de modernisation écologique. La théorie a également été liée avec le concept de soutenabilité (voyez l'expression de « développement écologiquement soutenable »). Une expression fréquemment utilisée dans la littérature de la modernisation écologique est la fabrication « du berceau au berceau », par contraste avec les habituelles formes de fabrication « du berceau à la tombe » - où les déchets ne sont pas réintégrés dans le processus de fabrication. Un développement plus récent dans la littérature de la modernisation écologique a été l'apparition de la société civile comme agent principal de changement [Fisher & Freudenburg, 2001]. Des technologies « intermédiaires » dans la transition vers la soutenabilité, comme les voitures hybrides, sont également considérées comme emblématiques de la modernisation écologique.

En tant que stratégie de changement, certaines formes de modernisation écologique sont favorisées par les intérêts commerciaux parce qu'elles rencontrent apparemment le triple objectif économique, social et environnemental qui est sous-jacent à la soutenabilité, sans pour autant contester les principes libéraux du marché. Ceci diffère donc de la perspective de beaucoup de mouvements environnementaux, qui considèrent le libre échange et sa notion d'autorégulation du marché comme des éléments du problème, voire comme l'origine des dégradations environnementales. Avec la modernisation écologique, l'État est considéré pour la variété de ses rôles et capacités. L'État rend possible l'existence du marché en favorisant les progrès technologiques par l'intermédiaire de la concurrence. Il est aussi l'organe régulateur qui force les entreprises à assumer leurs divers déchets et à les réintégrer d'une façon quelconque dans la production de nouveaux biens et services (par exemple, la manière dont, en Allemagne, les sociétés de fabrication de voitures sont obligées de reprendre les véhicules qu'elles ont fabriqués une fois ceux-ci en fin de vie). L'État est aussi, dans certains cas, une institution incapable d'aborder les problèmes écologiques critiques, tant au niveau local, national, que global. Dans ce cas, la modernisation écologique partage, avec Beck [1999, 37-40] et d'autres auteurs, le sentiment de la nécessité de l'apparition de nouvelles formes de gouvernance environnementale, parfois désignées sous le nom de « modernisation politique »<sup>55</sup>, dans lesquelles les mouvements de défense de l'environnement, les groupes communautaires, les entreprises, et d'autres parties prenantes prennent de plus en plus un rôle direct et prédominant dans la stimulation de la transformation environnementale. Une telle modernisation politique requiert le soutien de certaines normes et institutions, tels qu'une presse libre, indépendante, ou au moins critique. Elle requiert aussi le respect d'un certain nombre de droits fondamentaux tel que le droit d'expression, de rassemblement, etc. Les nouveaux médias, tel que l'Internet, facilitent considérablement cette modernisation politique.

### 1.13.2 Critiques de la « modernisation écologique »

Les critiques arguent du fait que la modernisation écologique ne réussira pas à préserver l'environnement (ce qui est, il faut le reconnaître, un jugement a priori) et ne fait rien pour altérer le mode de production économique capitaliste, lequel mène inévitablement à la dégradation environnementale [Foster, 2002]. En soi, la modernisation écologique serait juste une forme de « *green-washing* ». Les critiques demandent si les progrès technologiques peuvent permettre à eux seuls la conservation des ressources et la protection de l'environnement. En particulier, lorsque la

<sup>55</sup> Au sujet de la théorie de la modernisation, voir aussi le §1.5.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

modernisation est laissée entre les mains des mécanismes d'autorégulation du marché [York & Rosa, 2003]. Par exemple, beaucoup d'améliorations technologiques (favorables à la soutenabilité sociétale) sont actuellement réalisables et, cependant, ne font pas l'objet d'une large diffusion. Le produit, ou le processus de fabrication, le plus favorable à l'environnement (qui est souvent également le plus efficace d'un point de vue économique) n'est pas toujours celui qui est choisi dans le contexte d'un marché autorégulé (par exemple, hydrogène ou bio-fuel, malgré le contexte du pic de production pétrolier). En outre, quelques auteurs ont argué du fait que la modernisation écologique ne répare pas les injustices produites par le système capitaliste, tel que le « racisme environnemental »<sup>56</sup> - où les personnes de couleur, et celles à faible revenu, paient un tribut environnemental disproportionné, du fait de la pollution, du manque d'accès aux avantages environnementaux<sup>57</sup>, de problèmes liés à la justice sociale notamment du chômage [Bullard, 1993 ; Gleeson & Low, 1999 ; Harvey, 1996]. De plus, la théorie semble avoir une efficacité globale limitée, puisqu'elle s'applique principalement à ses pays d'origine - Allemagne et Pays Bas, et apporte une faible contribution quant à la situation des pays en voie de développement [Fisher & Freudenburg, 2001]. Cependant, et c'est peut-être la critique la plus dure, la modernisation écologique est fondée sur la notion de « croissance soutenable » qui, selon ses détracteurs, est impossible parce que (comme toute croissance) nécessitant la consommation du capital humain et naturel à un coût très élevé pour les écosystèmes et les sociétés.

Comme nous l'avons déjà indiqué (voir §1.3.1), les responsables politiques articulent de plus en plus leurs visions des défis environnementaux au niveau international. Le Sommet Mondial sur le Développement Soutenable de 2002 s'est engagé en faveur de la CPS sur une période de dix ans. En conséquence, un nombre croissant de gouvernements, d'entreprises et de groupes issus de la société civile examinent comment les « *approches politiques reformées* » pourraient permettre la mise en place de tels systèmes. Dans ce contexte, l'adoption du MTS par le gouvernement néerlandais est considérée par Smith et Kern [2007 : 1-3] comme faisant partie de ce discours sur la modernisation écologique. À ce titre, l'expérience néerlandaise est, selon ces auteurs, pertinente pour l'élaboration de politiques environnementales par d'autres nations et organismes internationaux.

---

<sup>56</sup> L'expression « racisme environnemental » fait référence aux discriminations intentionnelles ou non au sein de (ou découlant de) la réglementation environnementale, le choix intentionnel ou non de communautés minoritaires pour la localisation de sites industriels polluants, ou l'exclusion de ces minorités des organes publics ou privés de régulation.

<sup>57</sup> Nous faisons ici référence à la notion de « services écosystémiques », développée entre autres par Costanza

## 4. Aperçu de quelques critiques

Ni la théorie du MTS développée aux Pays-Bas (notamment en tant que tentative de modéliser le changement social), ni les pratiques que sont la gestion de processus, la gestion de projet et la gestion du changement qui sont issues de la théorie du management, ne sont fondamentalement nouvelles. Les unes et les autres ont déjà quelques décennies. Ce qui est nouveau par contre c'est la rencontre de ces éléments et la prétention de gérer une transition, notamment au moyen de la gouvernance réflexive et d'une méthode issue de la théorie du management stratégique : le *soft planning*. En outre, cette théorie n'est pas la seule actuellement à chercher à modéliser les changements sociaux en vue d'orienter les pratiques sociales, politiques, et économiques, vers la soutenabilité. D'autres stratégies sont proposées, notamment dans le cadre de la recherche sur la gouvernance réflexive : le management adaptatif, la planification adaptative, ou encore les prévisions de soutenabilité (*sustainability foresight*).

Néanmoins, selon Smith et Kern [2007 : 7-10], beaucoup de commentateurs ont applaudi l'apparition de cette approche coopérative et à long terme. Ils l'ont considérée comme une manière d'institutionnaliser le discours de « modernisation écologique » (voir §1.13) au moyen d'engagements visant à intégrer l'activité économique et environnementale [Weale, 1992 ; Gouldson & Murphy, 1998 ; Keijzers, 2000, cité in Smith & Kern, 2007]. D'autres étaient déçus. Ils ont interprété la modernisation écologique d'une manière technocratique. Ils n'ont pas participé au débat public sur le renouvellement soutenable de la société industrielle [Hajer, 1995, cité in Smith & Kern, 2007]. L'approche a en outre été affaiblie par des compromis au sein du gouvernement, et avec les milieux d'affaire, qui se sont donnés des objectifs relativement peu exigeants. De plus, la participation de la société civile était, dans la pratique, absente. Le VROM a reconnu, plus tard, que « *rétrospectivement, l'impression est que la barre pourrait avoir été mise plus haut* » [VROM, 2001 : 9].

En réalité, le MTS a émergé rapidement au cours des dernières années en tant que nouvelle méthode de gouvernance pour résoudre les problèmes sociétaux complexes. En particulier aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne et en Belgique (Flandres), de sérieux efforts ont été fournis pour développer des politiques de transition dans les domaines de l'énergie, de l'habitat, de la mobilité, ou encore de la gestion de l'eau. Ceci a conduit à un développement scientifique des recherches en matière de transition (*transition research*) en tant que champ d'étude interdisciplinaire dans lequel l'étude des innovations, l'histoire, l'écologie, la modélisation sont combinés avec la sociologie, la politologie et même la psychologie. En raison de la nature des problèmes liés à la soutenabilité (nécessitant une approche intégrée), ainsi que de la nature pratique des recherches sur les transitions, il en a résulté une interaction entre science et politique qui a débouché sur un processus « *continu de coévolution de la théorie et de la pratique* » [Rotmans, Loorbach et Kemp, 2007 : p 2] quant aux méthodes de gestion de transition vers la soutenabilité.

L'émergence du MTS en tant que nouveau paradigme aussi bien en matière de gouvernance que de recherche a surpris beaucoup de chercheurs et de responsables politiques. Assez naturellement, toute la palette des sentiments humains a succédé à la surprise : du scepticisme profond à l'enthousiasme. La surprise fut peut être d'autant plus grande que, de l'aveu même de trois des principaux auteurs néerlandais en matière de MTS, les éléments constitutifs de cette théorie étaient connus depuis des années. La théorie du MTS s'est donc contentée de les intégrer au moyen d'un « *processus de co-production active* » [Rotmans, Loorbach et Kemp, 2007 : p 2]. En effet, depuis son introduction dans l'arène politique, le MTS a été largement débattu, contesté, mis à l'essai, et de ce fait enrichi et fondé scientifiquement. Le débat concernant la « gestion » et la prévisibilité des transitions a été repris par Meadowcroft [2005, 2007], Shove et Walker [2007], qui mettent en garde contre d'éventuels pièges concernant la gestion de la transition et posent des questions intéressantes en ce qui concerne la portée, l'effectivité et la légitimité.

Nous allons maintenant passer en revue certaines de ces critiques récemment exprimé à l'encontre du MTS, et offrir un aperçu des dernières réflexions des auteurs de l'approche sur ces critiques. Nous commencerons par les critiques « internes » pour ensuite aborder la critique de Shove et Walker, et celle de Meadowcroft.



## 1.14 Quelques réflexions autocritiques sur le MTS

Une critique partagée par plusieurs auteurs concerne le recours délibéré et systématique au MTS pour rendre possible et potentiellement efficace la poursuite des objectifs du développement soutenable. C'est un point crucial, soutenu par ceux qui pensent qu'il est possible de diriger une transition, même si la recherche historique sur les transitions montre que de nombreux développements au sein des transitions ont été involontaires, imprévus (en tout cas initialement). Il s'agit donc de « changements spontanés ». Cependant, suivant en cela Meadowcroft [2005], Rotmans, Loorbach et Kemp [2007] estiment que cela ne signifie pas pour autant que la direction des processus sociétaux afin de définir et d'accomplir des objectifs sociétaux est impossible. Au contraire, nous affirmer les chercheurs néerlandais, les gouvernements ont souvent eu recours à des processus de transition, par exemple dans les domaines de l'énergie [Loorbach, Van der Brugge, & Taanman, 2007], les déchets [Parto, 2007], l'agriculture et l'eau [Van der Brugge & Rotmans, 2005], mais le plus souvent à une échelle plus modeste que celle proposée par le MTS.

D'autre part, les connaissances, des chercheurs qui ont développés le MTS, sur la façon de gouverner l'évolution de la société dans une direction souhaitable ont progressés substantiellement au cours des dernières décennies. A ce titre, rappelons (voir §1.8) que le concept de MTS est intégré dans une nouvelle forme de gouvernance : la gouvernance réflexive issues de la théorie de la modernisation réflexive, et qui propose une approche pluraliste des réseaux où les acteurs, gouvernement, marché et société civile, participent de manière interactive à l'élaboration de la politique [Rotmans, Loorbach & Kemp, 2003]. Néanmoins sa valeur est encore largement à démontrer notamment par un nombre suffisant d'études de cas empiriques, ce qui prendra un temps considérable (5-10 ans). Comme Loorbach [2007] l'indique, la théorie du MTS est encore au stade des hypothèses. Toutefois, l'hypothèse selon laquelle une intervention délibérée et systématique dans la poursuite des objectifs du développement soutenable est possible et potentiellement efficace, est en partie testée et validée à travers diverses études de cas et les résultats sont estimés encourageants [Rotmans, Loorbach & Kemp, 2007]. Toutefois, mettent en garde les chercheurs du DRIFT, cela peut prendre une ou deux décennies avant que l'hypothèse de l'efficacité soit pleinement validée.

Berkhout, Smith et Stirling [2004, cité in Rotmans, Loorbach & Kemp, 2007] sont quant à eux sceptiques quant aux « visions » utilisées dans le cadre du MTS. Ils font valoir que ces visions sont contestées et que le processus consensuel de construction de ces visions est problématique. Ils font aussi valoir que beaucoup de transitions passées n'ont pas été dirigées par des « visions » de l'avenir. Afin de répondre à ces critiques, Rotmans, Loorbach et Kemp [2007] essaient de clarifier le rôle et les fonctions de ces « visions » au sein du processus de MTS. La fonction première d'une vision réside dans son potentiel de mobilisation : la mobilisation des efforts, des ressources, des idées et des notions d'un groupe sélectif de parties prenantes (« précurseurs »). Le processus de formation de la vision est donc au moins aussi important que la vision elle-même [Van Asselt, 2005, cité in Rotmans, Loorbach & Kemp, 2007]. En outre, les visions ne sont pas des points fixes, mais plutôt évolutifs, ce qui signifie que les visions sont ajustées en fonction des nouvelles connaissances, des idées et des leçons (cf. les *lessons learned* de la gestion de projet), après chaque cycles du processus de MTS (voir §1.12).

Certains chercheurs ont exprimé des préoccupations quant au fait que le MTS impliquerait une approche assez déterministe des systèmes sociétaux [Hajer, 2005, cité in Rotmans, Loorbach & Kemp, 2007]. Ceci touche au paradoxe du management face à la complexité : les systèmes complexes adaptatifs sont largement imprévisibles et ne peuvent être dirigés au moyen d'une approche de commandement et de contrôle, dès lors comment élaborer des règles en vue d'orienter ces systèmes dans une direction souhaitée ? La réponse de Rotmans, Loorbach et Kemp [2007], qui vaut aussi pour l'une des critiques de Shove et Walker [2007], consiste à expliquer que le mot « management » dans l'appellation *Management de Transition vers la Soutenabilité* ne fait pas référence à un mécanisme de « contrôle » mais plutôt d'« influence » fondé sur les récents développements de la connaissance empirique en matière de « gouvernement réflexif » [Loorbach, 2007]. Des éléments de réponses qui nous semblent corroborés par le concept de « système politique », développé par Vullieme [1989], et prenant notamment appui sur la théorie de l'autonomie en sciences politiques.

Une autre critique porte sur la position particulière des chercheurs impliqués dans le processus de MTS. En effet, le chercheur joue différents rôles dans ces processus et doit être conscient de cela. D'une part, le chercheur doit développer une « vue hélicoptère », c'est-à-dire analyser le système en question avec une certaine distance. D'autre part, le chercheur a besoin de développer sa vue en tant qu'acteur, d'être un agent du changement dans le cadre d'un processus de changement structurel. Et enfin, le chercheur veut influencer le processus en utilisant des concepts novateurs de gestion pour accélérer un processus de transition, par exemple par la co-création d'une arène de transition ou par la stimulation d'expériences. Loorbach [2007] traite de ces différents rôles et indique que, dans la pratique, il est difficile de faire la distinction entre ces rôles. En outre, nous avons vu (voir notre Avant-propos) avec Morin [2005] que la pensée complexe débouche sur une remise en cause de la séparation propre au paradigme réductionniste cartésien entre le sujet et l'objet.

Enfin, une dernière question souvent évoquée par les critiques du MTS est que la notion de pouvoir fait explicitement défaut, alors qu'une transition est une lutte pour le pouvoir [Rotmans, Loorbach & Kemp, 2007]. En effet, au début de la recherche en matière de transition, le pouvoir comme objet de recherche était sous-estimé. Toutefois, le pouvoir comme thème de recherche est devenu de plus en plus important au cours des dernières années. Avelino [Avelino, 2007, cité in Rotmans, Loorbach & Kemp, 2007] a étudié une variété de conceptions du pouvoir dans la littérature scientifique et mis en évidence deux concepts centraux qui pourraient être pertinents en ce qui concerne les transitions : pouvoir structurel et pouvoir d'innovation que nous ne détaillerons pas dans le cadre de ce mémoire. En effet, nous avons déjà vu (voir §1.8.2.2.2 et §1.11.1) que le pouvoir a fait l'objet de beaucoup de recherches notamment en sociologie et que la lutte pour le pouvoir est une des causes de la résistance au changement. La question n'est donc pas sans importance mais elle mériterait un mémoire à elle seule.

## 1.15 Des réponses à Shove et Walker

Nous abordons maintenant les quatre mises en garde formulées par Shove et Walker [2007].

### **Mise en garde 1 : Qui gère la transition ? Sur base de quelle autorité et au nom de qui ? Qui gagne et qui perd ?**

Shove et Walker présupposent que la transition est *managée* par des *managers de transition*. Comme nous l'avons vu, une transition ne peut être gérée dans le sens classique d'un commandement et d'un contrôle *top-down*. Par « management », les chercheurs néerlandais entendent la création d'espaces pour les précurseurs et les pionniers. La création de cet espace implique diverses activités (voir §1.12) dont l'autonomisation des acteurs au sein des niches en leur fournissant des connaissances et l'élimination des obstacles à l'émergence d'une innovation. Quant à la question de savoir s'il y a des gagnants et des perdants... La réponse de Rotmans, Loorbach et Kemp [2007] reste assez évasive ce qui est bien compréhensible, et n'est pas pour autant acceptable. En somme, à chaque phase d'une transition, il y a inévitablement des gagnants et des perdants et dans l'état actuel des connaissances, il est difficile de les identifier et de prévenir les « effets collatéraux » de la transition gérée au moyen du MTS.

### **Mise en garde 2 : Que surveiller et à quelle fréquence ? Comment identifier les signaux sur des trajectoires qui se déroulent sur des décennies ? Comment réagir lorsque les processus dynamiques accélèrent ou ralentissent ?**

Les trajectoires des transitions sont des processus aléatoires qui voient des dynamiques rapides et lentes alterner (voir §1.8.2). Une grande partie de cette dynamique complexe reste cachée pendant un certain temps avant de devenir visible. Tout l'art est de reconnaître les germes du changement à un stade précoce par le dépistage des propriétés émergentes du système [Rotmans & Rothman, 2003, cité in Rotmans, Loorbach & Kemp, 2007]. Il est donc essentiel de surveiller la dynamique d'une transition : les différentes étapes d'une transition, les germes du changement, les patterns, les « chemins » et les mécanismes. D'où la question essentielle des indicateurs que nous ne développerons pas ici (voir néanmoins la critique du développement soutenable §1.4). Face à cette critique, il est aussi important de comprendre que le MTS est un processus continu d'ajustement

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

mutuel des parties prenantes (voir §1.8.1) et que les visions, objectifs et actions font l'objet d'une évaluation et de mesures de correction (voir §1.12).

**Mise en garde 3 : Comment répondre à des transitions qui conduisent à des trajectoires non-soutenables ? Le MTS est-il en mesure d'endiguer les transitions imprévues ? Comment faire face à la « mort » des systèmes indésirables ?**

A l'évidence, les progrès rapide que notre monde a connus au siècle dernier n'ont pas abouti à un monde plus soutenable. La dernière étude mondiale, le *Millenium Ecosystem Assessment*, a indiqué que l'humanité a modifié les écosystèmes plus rapidement et plus radicalement au cours des 50 dernières années qu'à toute autre période de l'histoire de l'humanité (voir §1.1). Ces problèmes, qualifiés de « persistants » sont complexes, marqués par une grande incertitude, profondément enracinés dans nos structures sociales, difficiles à gérer et difficile à comprendre. Il n'existe donc pas de solutions toutes faites et les pseudo-solutions passées font partie du problème. Pour les chercheurs néerlandais, ce type de problèmes ne peut être résolu par les politiques actuelles, pas plus qu'ils ne peuvent être corrigés par le marché. La persistance de problèmes, disent-ils, exigent des innovations systémiques radicales, appelées transitions. Donc, le fondement même du MTS est l'idée de contrer les tendances non-soutenables de notre société actuelle. Le discours sur la soutenabilité aide à articuler les aspects qui sont moins souhaitables d'un point de vue sociétal. Dans cette perspective, la « mort » d'un (sous-)système non-soutenable est une condition préalable à la « naissance » d'un (sous-)système (plus) souhaitable (soutenable). [Rotmans, Loorbach & Kemp, 2007 : 13]

**Mise en garde 4 : Le MTS est trop axé sur les aspects techniques des systèmes et des infrastructures, ce qui ne correspond qu'à une partie des changements systémiques sociétaux**

Shove et Walker donnent des exemples d'études de cas de transition qui semblent démontrer cette orientation technique : systèmes de transport, les infrastructures hydrauliques et les infrastructures énergétiques. Selon les chercheurs néerlandais, ces exemples montrent le parti-pris de Shove et Walker quant à la littérature sociotechnique. La littérature est en effet pleine d'études de cas mettant l'accent sur l'émergence de nouvelles technologies et infrastructures [Berkhout, et al., 2004 ; Elzen, 2004 ; Geels, 2002, cité in Rotmans, Loorbach & Kemp, 2007]. Toutefois, cet aspect n'est pas central pour le MTS, Loorbach [2007] en particulier a notamment mis l'accent sur la (sous-)transition culturelle nécessaire à la réalisation d'objectifs de développement soutenable, et Rotmans, Loorbach et Kemp [2007 : 14], mentionnent que de manière générale il est tenu compte des aspects institutionnels, culturels, démographiques, économiques, écologiques et technologiques déterminants, en coévolution, sans a priori quant à leur importance respective. En fait, l'approche du MTS, disent les chercheurs néerlandais, a précisément été conçue comme une réponse à une certaine vision étroite, sociotechnique, du changement.

### 1.16 Des réponses à Meadowcroft

Meadowcroft [2005] pose des questions sur le caractère ouvert des transitions et par rapport au mécanisme de fermeture : en d'autres termes, est-il possible, oui ou non, de savoir si la transition, après plusieurs décennies, va se terminer et que le problème sera résolu ? Ceci, nous disent Rotmans, Loorbach et Kemp [2007] touche à la différence entre les transitions et les innovations systémiques. Dans la définition proposée par les chercheurs néerlandais, les transitions sont relatives à de vastes systèmes sociétaux tels que l'énergie, l'agriculture ou le système de soins de santé. Ces systèmes sont conçus comme des sous-systèmes de la société. C'est à ce niveau que les chercheurs néerlandais parlent d'innovations systémiques : il s'agit de transcender la relation entre les entreprises, les organisations et les individus impliqués. Les transitions ont donc besoin d'innovations dans chaque système mais celles-ci interviennent à des vitesses et des niveaux différents (voir §1.8). De manière générale, une transition ne touche jamais vraiment à sa fin avant une période de plusieurs décennies. Donc, pour pouvoir parler d'une transition réussie, il s'agira généralement d'une partie de la transition au niveau d'un sous-système qui est perçu comme devenu soutenable, tandis que d'autres sous-systèmes pourraient ne pas sortir de trajectoires non-soutenables.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

Meadowcroft (2005) insiste en outre sur le caractère international, interétatique, de la plupart des transitions. De toute évidence, certaines transitions (en ce qui concerne une économie *low carbon* par exemple) dépassent le niveau des États nationaux. Rotmans [Rotmans et al., 2000] avait déjà indiqué l'importance d'une approche internationale des transitions vers la soutenabilité, et qu'il serait assez inutile de stimuler les processus de transition au sein d'un État sans cette intégration dans un contexte international, voire mondial. D'autre part, il est logique d'expérimenter les processus de transition dans le contexte de l'Etat, compte tenu du fait que le niveau utile pour les innovations est celui des niches (donc clairement à une échelle plutôt locale qu'internationale). Dans un tel créneau, les chercheurs néerlandais comptent expérimenter le MTS et développer autant que possible leurs connaissances via des études de cas. Par ailleurs, aux Pays-Bas, l'interaction avec le niveau international est devenue une partie essentielle de la transition politique.

Meadowcroft a encore émis de nombreuses critiques [2007]. Nous trouvons cependant qu'elles recourent régulièrement ce qui a déjà été décrit en la matière dans ce chapitre. Nous ne nous étendons donc pas plus sur celles-ci.

*« Moi, un chercheur ? De grâce, évitez ce mot !  
Je ne suis que lourd – tel maint poids de la balance !  
Je tombe, je tombe sans cesse  
Pour atteindre enfin le fond ! »*

Nietzsche

## 5. Conclusion générale

Pour Morin [2005], la vertu systémique est : a) d'avoir mis au centre de la théorie, avec la notion de système, non une unité élémentaire discrète, mais une unité complexe, un « tout » qui ne se réduit pas à la « somme » de ses parties constitutives ; b) d'avoir conçu la notion de système, ni comme une notion « réelle », ni comme une notion purement formelle, mais comme une notion ambiguë ou fantôme ; c) de se situer à un niveau transdisciplinaire, qui permet à la fois de concevoir l'unité de la science et la différenciation des sciences, non seulement selon la nature matérielle de leur objet, mais aussi, selon les types et les complexités des phénomènes d'association/organisation.

De manière générale, pour tous les adeptes de la pensée complexe, dont Morin, deux conséquences capitales découlent en particulier de l'idée de système ouvert : la première est que les lois d'organisation du vivant ne sont pas d'équilibre, mais de déséquilibre, rattrapé ou compensé, de dynamisme stabilisé. La seconde conséquence, peut-être plus importante encore, est que l'intelligibilité du système doit être trouvée non seulement dans le système lui-même, mais aussi dans sa relation avec l'environnement, et que cette relation n'est pas qu'une simple dépendance, elle est constitutive du système. Ces considérations sont importantes au regard des fondements épistémologiques de la théorie du MTS dont nous nous sommes proposé de donner un aperçu.

*« La société moderne se développe en une société-réseau dans laquelle émerge un nombre croissant de problèmes qui semblent impossibles à résoudre au moyen des approches et instruments traditionnels ou des institutions existantes », nous dit Rotmans. Le Chapitre 1 consacré au développement soutenable, et dans lequel nous avons décrit les forces et les capitaux qu'il s'agit de gérer et les objectifs et principes qui doivent être à la base de toute politique de développement soutenable, a montré toute l'étendue des difficultés rencontrées par les gouvernants dans l'élaboration de ces politiques. Le défi, dans un monde en perpétuel changement, est notamment nous dit le PNUE de mettre en place une gouvernance et des politiques qui ont la capacité de rediriger, accélérer, freiner une série de processus (politique, technologique...) en vue d'atteindre des objectifs sociétaux. Ce défi devient encore plus impressionnant à la lumière des « objectifs du millénaire ». Nous avons aussi vu que le corpus théorico-pratique du MTS vise à répondre à ces multiples défis et à l'inadéquation des politiques actuelles. En effet, selon les auteurs de la théorie du MTS, une « transition » est nécessaire pour adopter des pratiques soutenables. Nous avons vu qu'il s'agit d'un discours dans l'ère du temps, soutenu notamment par le très influent Lester Brown. La seule alternative à l'immobilisme (l'inefficacité des politiques traditionnelles) serait donc pour les chercheurs du DRIFT d'expérimenter et d'explorer des chemins du développement de manière structurée et flexible, dans un processus alliant *learning-by-doing* et *doing-by-learning*, pour ainsi progresser vers la soutenabilité.*

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Aperçu de la théorie et de quelques critiques

Dans le Chapitre 2, nous avons présenté plus en détail le concept de « transition », notamment en le plaçant en perspective avec le concept de « changement social » et les autres types de changements sociaux que sont la « reproduction » et la « transformation ». Nous nous sommes penché successivement sur les différentes phases d'une transition, les différents niveaux d'analyse et d'action, les acteurs d'une transition, et sur quelques apports des sciences sociales en la matière. Nous avons noté que le point de départ de l'approche du MTS est un postulat : les problèmes auxquels nous sommes confrontés sont des « effets pervers » ou « collatéraux » du « système sociétal » actuel (politique, économique, etc.). Une approche qui est par ailleurs *incrémentale* et a donc pour objectif de limiter les coûts des échecs, et qui par ailleurs est fondée sur les concepts évolutionnistes d'*adaptation* et de *sélection*. Au passage, nous avons montré que le contexte néerlandais dans lequel cette approche a été développée, est particulier. Ce fut l'occasion de se pencher sur les caractéristiques et les limites du modèle des polders. En effet, le modèle des polders suppose en général que l'autorité (par exemple gouvernementale, mais aussi les managers d'une entreprise) se limite à définir des objectifs sans intervenir dans la détermination des moyens d'y parvenir. Et encore, la détermination des objectifs fait elle l'objet d'une large consultation des diverses parties prenantes. C'est d'ailleurs un autre aspect du MTS : les nouveaux systèmes, qui doivent permettre d'atteindre l'objectif de soutenabilité dans un secteur donné, ne sont pas mis en place par le gouvernement (ce qui correspondrait à une approche classique – *top-down* – de la gouvernance) mais croissent de manière graduelle. Il s'agit d'une approche de la gouvernance basée notamment sur le concept d'*auto-organisation* qui en systémique est souvent rapproché de celui d'*émergence*. Cette approche prône un processus décentralisé, interactif et itératif de prise de décisions (les chercheurs parlent de politiques adaptatives) poursuivant des objectifs à court terme tout en prenant en compte des objectifs à long terme. Ce fut l'occasion de nous pencher sur l'influence que peut avoir une conception évolutionniste du changement social. Une conception qui ne doit pas nous faire peur puisque la notion de système auto-éco-organisateur, introduite par Morin, débouchait déjà nécessairement sur une vision évolutionniste, sans pour autant être déterministe ou finaliste.

Dans le Chapitre 3, consacré à la présentation des éléments théoriques de la gestion d'une transition selon l'approche du MTS, nous avons décrit le processus : identification du problème ; détermination d'une vision et d'un objectif de transition à long terme ; définition des « chemins » de la transition et des objectifs intermédiaires ; mise en place d'un programme favorisant l'innovation systémique. Nous avons vu toute l'importance qui est accordée au sein de ce processus à l'évaluation et à la formation, ainsi qu'à la nécessité d'obtenir le soutien des parties prenantes. Nous avons aussi découvert le rôle et l'importance des « arènes de transition ». En la matière, la diversité des perspectives sur ce qu'est un « problème persistant » et sur l'identification de la meilleure solution, ne peut être comprise que lorsqu'on tient compte du fait que les acteurs isolés ne voient qu'une partie de la société. Leurs perspectives dépendent notamment de leur propre histoire, rôles, intérêts, connaissances, activités, ainsi que de leur place dans le système, du niveau auquel ils opèrent et de leur horizon temporel. Enfin, nous avons décrit les six stratégies de gouvernance réflexive afin de faire face aux problèmes découlant de la prise en compte de la complexité, de l'incertitude, de la *path dependency*, de l'ambivalence et de la distribution du contrôle. Ces six stratégies sont : 1) production intégrée de connaissance ; 2) expérimentations et adaptivité des stratégies et des institutions ; 3) formulation itérative et participative des objectifs ; 4) anticipation des effets systémiques à long terme des mesures (de développement) ; 5) développement interactif de stratégie ; et 6) rendre congruents les problèmes et la gouvernance. Tout cela semble dans la droite ligne de la pensée complexe introduite notamment par Edgard Morin dès les années 1970 sur base des concepts de « système ouvert » et de « réflexivité ». Dans la droite ligne aussi des recommandations du PNUE en matière de mise en place de systèmes soutenable de production et de consommation.

Nous avons aussi vu que les auteurs de cette approche préconisent que le gouvernement, pourtant détenteur de la légitimité politique, se limite à définir un objectif à long terme suffisamment vague pour faire l'objet d'un consensus ; par exemple, la soutenabilité d'un secteur économique (eau, mobilité,...). Nous avons enfin découvert que les Pays-Bas se sont lancés dans l'aventure du MTS malgré une réputation de pionnier en matière de « modernisation écologique ». Cette dernière approche, qui

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### *Aperçu de la théorie et de quelques critiques*

suggère que des améliorations en termes de soutenabilité peuvent être réalisées grâce aux progrès technologiques, était jusqu'alors considérée comme la seule valable. Nous avons vu que la modernisation écologique est un discours optimiste, réformiste et controversé en science sociale environnementale, qui a attiré une attention croissante des milieux académiques et politiques au cours des dernières décennies en Europe, en Amérique du Nord, au Japon, et ailleurs. Nous avons aussi vu que ce discours est fortement critiqué notamment pour son caractère ethnocentrique.

En réalité, depuis son introduction dans l'arène politique, le MTS a fait l'objet de nombreux tests (des projets aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne et en Belgique, principalement) que nous n'aborderons pas dans ce mémoire. Notons toutefois à ce sujet que les auteurs du MTS considèrent que théorie et pratique interagissent en un processus continu de coévolution. Ils se situent ainsi, sans y faire une référence explicite, dans la droite ligne de la conception systémique, réflexive et complexe de la connaissance introduite notamment par Morin. Notons aussi que d'autres théories ont vu le jour qui tentent elles aussi de donner une méthode de gestion (souvent moins ambitieuse) permettant d'aller dans la direction d'une société soutenable. Par ailleurs, de nombreux débats théoriques ont porté sur divers aspects de la théorie du MTS. La théorie du MTS s'en est trouvée, selon ses auteurs, « *enrichie et fondée scientifiquement* » [Rotmans, Loorbach et Kemp, 2007 : p 2]. En particulier, dans le Chapitre 4, nous avons donné un aperçu du débat sur la possibilité de gérer, ou plus modestement de prédire les transitions ; débat qui a été le fait notamment de Meadowcroft [2005, 2007], Shove et Walker [2007]. Ces auteurs ont en effet mis en garde contre les possibles pièges inhérent à l'approche du MTS et posé des questions intéressantes quant à son champ d'application, quant à son effectivité ou sa légitimité.

Une première évidence surgit en la matière : les « arènes » au sein desquelles les objectifs à court terme sont définis, ainsi que les voies pour les atteindre (nouvelles pratiques, nouvelles technologies à mettre en œuvre, ...), regroupent divers acteurs issus principalement du monde des affaires, du monde académique et de la société civile. Et, comme on le sait, ni les entrepreneurs, ni les chercheurs, ni les membres de la société civile ne sont choisis par la population dans le cadre du processus électoral qui caractérise les régimes démocratiques. On notera, à ce sujet que de nombreux auteurs depuis Pareto ou Michels au début du XXe siècle ont souligné l'importance du phénomène oligarchique, c'est-à-dire selon Braud « *l'absence d'osmose entre dirigeants et dirigés* » [Braud, 1995:81], en tant que dérive possible d'un système politique insuffisamment démocratique. Même si, pour des raisons idéologiques, on cherche parfois à le nier, le phénomène est patent dans toutes les organisations sociales de quelque importance : syndicats, associations professionnelles, partis et *a fortiori* appareils d'État.

Cependant, avec Rotmans, Loorbach et Kemp [2007 : 24], nous pouvons conclure que le MTS n'est pas une tentative mégalomane de refaire la société, mais un nouveau modèle de gouvernance pour favoriser les interactions entre les acteurs, le marché, l'État et la société civile, et les inciter à œuvrer en faveur de la soutenabilité de plusieurs façons. Même si l'idée d'une transition vers la soutenabilité peut se révéler illusoire. Nous faisons notre histoire, nous pouvons faire des choses qui contribuent à atteindre un meilleur avenir, même face aux incertitudes relatives à la complexité des problèmes rencontrés. Le MTS permet de poursuivre des politiques d'innovation de manière prudente. Il combine les avantages de l'incrémentalisme (la possibilité de faire des erreurs à moindre coût) avec ceux de la planification (l'articulation des futurs souhaitables et l'utilisation d'objectifs intermédiaires). C'est pourquoi Rotmans, Loorbach et Kemp [2007 : 25] qualifient dès lors le TMS de « *perspective incrémentaliste pour le développement soutenable* ».

## **Annexe : Références bibliographiques**

---

- AEE [1999], Environment in the European Union at the Turn of the Century.
- Allègre [2004], Quand on sait tout on ne prévoit rien ... et quand on ne sait rien on prévoit tout, éd. Fayard.
- Bagla [2003], Sociologie des organisations, éd. La Découverte, coll. Repères, n°249.
- Barel [1979], Le paradoxe et le système, PUG.
- Beaud [2003], L'art de la thèse, éd. La Découverte, coll. Repères, (mise à jour de la 1<sup>re</sup> édition, 1985).
- Beck [2006], Reflexive governance : politics in the global risk society, in Voss et al., 2006.
- Bohr [1932], Lumière et vie, intervention au Congrès international de thérapie par la lumière.
- Bontems & Rotillon [2003], L'économie de l'environnement, éd. La Découverte, coll. Repères, n°252 (1<sup>re</sup> édition, 1998).
- Boudon [1969], Les méthodes en sociologie, éd. Presse Universitaire de France, coll. Que sais-je ?, n°1334.
- Braud [1995], La science politique, éd. Presse Universitaire de France, coll. Que sais-je ?, n°909 (6<sup>e</sup> édition corrigée, 1<sup>re</sup> édition 1982).
- Brown [2007], Le Plan B. Pour un pacte écologique mondial, éd. Calmann-Lévy (édition originale en anglais chez Earth Policy Institute, 2006).
- Buican [1994], Darwin et le darwinisme, éd. Presse Universitaire de France, coll. Que sais-je ?, n°2386.
- Capul & Garnier [2005], Dictionnaire d'Économie et de Sciences Sociales, éd. Hatier.
- Chevalier [1990], Les grandes œuvres politiques, éd. Armand Colin, coll. U « Sciences politiques » (2<sup>e</sup> édition).
- CMED [1987], Our Common Future, éd. Oxford University Press.
- Delort & Walter [2001], Histoire de l'environnement européen, éd. Presse Universitaire de France, coll. Le nœud gordien.
- Delruelle-Vosswinkel [1992], Introduction à la sociologie générale, éd. Edition de l'ULB (1<sup>re</sup> édition, 1987).
- Eraly [1996], Théorie de la connaissance, éd. Edition de l'ULB.
- Forsé & Mendras [1983], Le changement social, éd. Armand Colin, coll. U.
- Gadrey & Jany-Catrice [2005], Les nouveaux indicateurs de richesse, éd. La Découverte, coll. Repères, n°404.



## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Annexe : Références bibliographique

Galbraith [2004], Les mensonges de l'économie, éd. Grasset (édition originale en anglais, sous le titre *The Economics of Innocent Fraud. Truth for our time*, chez Houghton Mifflin, 2004).

GIEC [2007], Climate Change 2007: Impacts, Adaptation and Vulnerability – Summary for policy makers, accédé le 20/04/2007 sur <http://www.ipcc.ch/SPM13apr07.pdf>

Grin [2006], Reflexive modernisation as agovernance issue, or: designing and shaping re-structuration, in Voss et al., 2006.

Hansson [2005], Decision theory, éd. Royal Institute of Technology (Stockholm).

Kemp & Loorbach [2003], Governance for Sustainability through Transition Management, in Paper for EAPE Conference in Maastricht.

Kemp & Voss [2005], Reflexive Governance for Sustainable Development – Incorporating feedback in social problem solving, in Paper for ESEE Conference in Lisbon.

Kemp & Loorbach [2006], Transition management : a reflexive governance approach, in Voss et al., 2006.

Le Moigne [1990], La théorie du système général, Presse Universitaire de France.

Lévêque & Menière [2003], Economie de la propriété intellectuelle, éd. La Découverte, coll. Repères, n°375.

Loorbach [2007], Transition Management - New mode of governance for sustainable development, thèse défendue à l'Université Erasmus de Rotterdam.

Meadowcroft [2005], Environmental Political Economy, Technological Transitions, and the State, in *New Political Economy*, Vol. 10, No. 4.

Meadowcroft [2007], Steering or muddling through? Transition management and the politics of socio-technical Transformation, Paper for the Workshop on *Politics and governance in sustainable socio-technical transitions* in Berlin

Mintzberg [1994], The Rise and Fall of Strategic Management, éd. Prentice Hall.

Morin [1981], La Méthode. La Nature de la nature (tome 1), éd. Seuil, coll. Points.

Morin [2005], Introduction à la pensée complexe, éd. Seuil, coll. Points « Essais » (1<sup>re</sup> édition chez ESF, 1990).

Neveu [2005], Sociologie des mouvements sociaux, éd. La Découverte, coll. Repères, n°207.

Nietzsche, Le gai savoir. Fragments posthumes, éd. Folio, coll. Essai, 1982 (édition originale en langue allemande : 1881-1882).

OCDE [2001], OECD Environmental Strategy for the First Decade of the 21st Century.

ONU [2002a], Plan de mise en œuvre de Johannesburg.

ONU [2002b], Déclaration de Johannesburg sur le développement durable.

## Le Management de Transition vers la Soutenabilité

### Annexe : Références bibliographique

Paredis [2007], Translating system innovation and new forms of governance to a 'pristine' policy context, Paper for the Workshop *Politics and Governance in Sustainable Socio-Technical Transitions* in Berlin.

PNUE [2005], Rapport de synthèse de l'Évaluation des Écosystèmes pour le Millénaire (résumé pour décideurs).

PNUE [2007], Climate Change 2007: Impacts, Adaptation and Vulnerability (summary for policymakers).

PNUE [2008], Planning for Change. Guidelines for National Programmes on Sustainable Consumption and Production.

Pons [2005], La Méthode des Études de notre Temps (accédé le 14/04/2008 sur [www.mcxapc.org](http://www.mcxapc.org)), édition originale chez Grasset (1981, épuisé), sous le titre *Giambattista Vico, Vie de Giambattista Vico écrite par lui même ; Lettres : La méthode des études de notre temps ; Présentation, traduction et notes par Alain Pons*.

Raskin, Banuri, Gallopin, Gutman, Hammond, Kates & Swart [2002], Great Transition. The Promise and Lure of the Times Ahead, in *SEI PoleStar Series Report no. 10*, éd. Stockholm Environment Institute.

Raveau [2004], Causalité, holisme méthodologique et modélisation « critique » en économie, in *Règles, Institutions, Conventions*, n°4-01, CNRS.

Rosnay [1975], Le macroscopie. Vers une vision globale, éd. Seuil, coll. Points « Essais », n°80.

Rotillon [2005], Economie des ressources naturelles, éd. La Découverte, coll. Repères, n°406.

Rotmans, Kemp & van Asselt [2001], More evolution than revolution - transition management in public policy, in *Foresight*, vol.03, n°1.

Rotmans, Loorbach & Kemp [2007], Transition Management: its origin, evolution and critique, Paper for the Workshop *Politics and governance in sustainable socio-technical transitions* in Berlin.

Schumpeter [1934], The Theory of Economic Development, Harvard University Press.

Shove & Walker [2007], Caution : Transitions Ahead, in *Environment and Planning*, volume 39, pp 763-770.

Shove & Walker [2007], Governing innovations in systems of practice: sustainability, transitions and everyday life, Paper for the Workshop *Politics and governance in sustainable socio-technical transitions* in Berlin.

Smith & Kern [2007], The transitions discourse in the ecological modernisation of the Netherlands, Paper for the Conference *Earth Systems Governance* in Amsterdam.

Stern [2006], Review on the economics of climate change (accédé le 20/04/2007 sur [http://www.hm-treasury.gov.uk/independent\\_reviews/stern\\_review\\_economics\\_climate\\_change/stern\\_review\\_report.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm)).

Tàbara & Ilhan [2006], Culture as trigger for sustainability transition in the water domain – the MATISSE project and the Ebro river basin, in Paper for the 5th Iberian Congress on Water Management and Planning in Faro.

## Le Management de Transition vers la Sostenabilité

### Annexe : Références bibliographique

- TFDD [1999], Rapport fédéral sur le développement durable, premier rapport de la task force du gouvernement fédéral belge sur le développement soutenable.
- TFDD [2001], Rapport fédéral sur le développement durable, deuxième rapport de la task force du gouvernement fédéral belge sur le développement soutenable.
- TFDD [2003], Rapport fédéral sur le développement durable, troisième rapport de la task force du gouvernement fédéral belge sur le développement soutenable.
- TFDD [2005], Rapport fédéral sur le développement durable, quatrième rapport de la task force du gouvernement fédéral belge sur le développement soutenable.
- Trémoulinas [2006], Sociologie des changements sociaux, éd. La Découverte, coll. Repères, n°440.
- Vallin [2002], La démographie, éd. La Découverte, coll. Repères, n°105.
- van der Brugge [2005], Complexity Theory and Societal Transitions - A heuristic framework for transition dynamics, paper for the ESEE Conference in Lisbon.
- van der Brugge & De Haan [2004], Complexity and Transition Theory, paper for the conference 'Lof der Verwarring' in Rotterdam.
- Vatn [2005], Institutions and the Environment, éd. Edward Elgar.
- Vico [1708], De nostri temporis studiorum ratione, in Pons, 1981
- Voss et al. [2006], Reflexive Governance for Sustainable Development, éd. Edward Elgar.
- Voss & Kemp [2006], Sustainability and reflexive governance : introduction, in Voss et al., 2006.
- Voss, Kemp & Bauknecht [2006], Reflexive governance : a view on an emerging path, in Voss et al., 2006.
- VROM [2000], Een wereld en een will. Werken en duurzaamheid (quatrième plan national néerlandais pour l'environnement - NMP4).
- Vuillerme [1989], Le concept de système politique, Presse Universitaire de France.
- Wallenborn [2004], La "consommation durable" est-elle possible ?, article disponible sur le site de l'IGEAT [www.igeat.be](http://www.igeat.be) (accédé la 24/04/2008).
- Zaccai [2004], De quelques principes et difficultés d'un développement durable, in Bourdeau (dir.), *Où va notre planète ? Quels risques ? Quel développement durable ?*, Cedil, 2004, pp. 13-28.
- Zaccai [2005], Qu'est-ce que le développement durable ?, intervention lors du cycle de conférences *Rio, le développement durable 10 ans après* à la Cité des Sciences, Paris.