



Réussir la grande transition

Cinq leviers de changement pour les organisations de la société civile

Michael Narberhaus en collaboration avec Christina Ashford,
Maike Buhr, Friederike Hanisch, Kerem Şengün et Burcu Tunçe

Mars 2011

Traduit de l'anglais par Emilie L'Hote, revu par Wojtek Kalinowski

Le projet « Smart CSO's »

Ce rapport est le fruit de discussions et de travaux de recherche entrepris dans le cadre du projet « Smart CSO's, une communauté de pratique composée de dirigeants d'organisations de la société civile, d'universitaires et de financeurs qui veulent permettre aux OSC d'induire un changement plus profond en vue d'une transition vers une société et une économie durables. Ce projet, qui débuta dans le cadre du projet « Action Town » financé par la Commission européenne, a été géré par WWF-UK avec le soutien du CSCP à Wuppertal en Allemagne.

Pour toute information, merci de contacter Michael Narberhaus à michael@smart-csos.org, ou de consulter le site www.smart-csos.org.

La traduction française a été réalisée et diffusée avec le concours de [l'Institut Veblen pour les réformes économiques](#). Titre original : « Effective change strategies for the Great Transition. Five leverage points for civil society organisations ».

Table des matières

| | |
|---|----|
| Remerciements | 4 |
| Introduction | 5 |
| 1 Repenser l'action des organisations de la société civile | 6 |
| 1.1 Crises systémiques mondiales | |
| 1.2 Les blocages au niveau des Etats, des entreprises et des consommateurs | |
| 1.3 Stratégies actuelles des organisations de la société civile | |
| 1.4 Un nouveau projet est nécessaire | |
| 2 La grande transition | 13 |
| 2.1 Qu'est-ce que la grande transition ? | |
| 2.2 Modèle pour une transition systémique : métathéorie du changement | |
| 3 Cinq leviers de changement pour réussir la grande transition | 23 |
| 3.1 La pensée systémique | |
| 3.2 Un nouveau récit, ou comment travailler sur les valeurs | |
| 3.3 Les nouveaux modèles économiques | |
| 3.4 Un nouveau mouvement mondial | |
| 3.5 Impliquer les financeurs dans la grande transition | |
| Bibliographie | 49 |

1 Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier David Fell et Anna Birney pour nos discussions de l'an dernier, qui m'ont beaucoup aidé. Merci à Sandra Roling pour les idées tirées de son mémoire de recherche et les lectures qu'elle nous a recommandées, ainsi qu'à Debbie Warrener pour son soutien à l'élaboration de ce rapport et dans la mise en place de la plateforme web « SmartCSO's ».

Merci à Anna Birney, Neil Coles, Tom Crompton, David Fell, James Goldstein, Orion Kriegman, Sylvia Lorek, Piotr Magnuszewski, Sandra Roling, Vanessa Timmer, Luke Wreford et Sara Wolcott pour leurs précieux commentaires sur les premières versions de cet article.

Anna Birney, Danny Burns, Ian Christie, Tom Crompton, David Fell, Sophia Horwitz, Orion Kriegman, Sylvia Lorek, Piotr Magnuszewski, Sandra Roling, Debbie Warrener, Luke Wreford et Sara Wolcott ont contribué à cet article de manière fructueuse lors de leurs discussions sur la plateforme « Smart CSOs ».

L'idée initiale de ce rapport est le fruit d'un atelier de travail à Wuppertal (Allemagne) en mars 2010. Y participèrent Erik Assadourian, Sarah Bladen, Nora Brüggemann, Chris Church, Tom Crompton, Doreen Fedrigo-Fazio, David Fell, Victoria Johnson, Michael Kuhndt, Sylvia Lorek, Christian Löwe, Richard McLellan, Wolfgang Meyer, Remi Parmentier, George Pór, Wolfgang Sachs, Eleni Sotos, Andri Stahel, Magda Stoczkiewicz et Betsy Taylor.

Michael Narberhaus, mars 2011

Introduction

Selon le rapport « Planète Vivante » (édition 2010) publié chaque année par WWF, l'empreinte écologique des activités humaines dépasserait de 50% la biocapacité de la Terre, soit 20 points de plus que deux ans auparavant. La dégradation progressive des écosystèmes de la planète, qui fournissent la nourriture et l'eau potable nécessaires à la vie humaine, est directement liée à l'augmentation rapide de la demande en ressources naturelles d'une partie de la population mondiale dont la richesse matérielle et le pouvoir d'achat connaissent une croissance sans précédent. En parallèle, le fossé entre riches et pauvres se creuse dans de nombreux pays, et des milliards de personnes continuent à vivre au-dessous du seuil de pauvreté.

L'objectif de ce rapport

Partout dans le monde, un grand nombre d'organisations de la société civile (OSC, *civil society organisations* ou CSOs en anglais) combattent d'arrache-pied et souvent avec succès les problèmes environnementaux et sociaux ; et pourtant, le monde poursuit un développement profondément insoutenable. La situation s'est même empirée de manière dangereuse à de nombreux égards. D'après Gustave Speth (2008:78), « nous avons gagné de nombreuses batailles, mais nous sommes en train de perdre la planète. Il est important de se demander pourquoi. »

Ce rapport cherche à stimuler le débat entre dirigeants d'OSC, experts, financeurs et chercheurs universitaires sur la pertinence des stratégies actuelles des organisations de la société civile. Il s'agit d'identifier les faiblesses de ces stratégies et de proposer, grâce aux apports théoriques et pratiques divers, un certain nombre de leviers dont les OSC pourraient se servir pour développer des stratégies plus à même de relever la crise globale du développement.

Le diagnostic ci-après s'appuie surtout sur l'observation des grandes OSC spécialisées dans la protection de l'environnement et le développement international, et le même vaut pour les conclusions et les recommandations. Cependant, la société civile ne parviendra à résoudre la crise du développement qu'en établissant une collaboration à grande échelle, allant des petites associations et des mouvements locaux jusqu'aux grands réseaux internationaux, en passant par d'autres « familles » de la société civile comme les groupes religieux et les syndicats. Par conséquent, nous essayons également d'inclure ces acteurs dans notre réflexion.

1. Repenser l'action des organisations de la société civile

1.1 Crises systémiques mondiales

Changement climatique, crises alimentaires, sécheresses, manque de ressources et pauvreté sont autant d'aspects d'une même crise, celle d'un développement mondial devenu insoutenable. Si le développement économique a permis d'améliorer les conditions de vie de millions de personnes, la planète atteint ses capacités de fournir les ressources nécessaires et d'absorber ensuite les déchets produits. Cette évolution affecte de manière disproportionnée les populations les plus pauvres et les communautés les plus vulnérables – alors que, dans le même temps, une part croissante de la population mondiale adopte des modes de vie qui épuisent de plus en plus les ressources naturelles et mettent les écosystèmes sous pression.

Il s'agit là de *problèmes pernicieux* (*wicked problems*), c'est-à-dire de questions « très complexes, où l'incertitude est extrême, les enjeux énormes et les complications fréquentes » (Rotmans et Kemp 2003:7). Il est souvent impossible de trouver des solutions au niveau local, puisque les causes et les conséquences de problèmes comme le changement climatique et la dégradation de la biodiversité sont internationaux et intergénérationnelles, reliant les pays développés aux pays en développement, mais aussi les générations vivant aujourd'hui aux générations futures.

« Nous ne changerons pas la donne en traitant les [symptômes que sont le changement climatique, la déforestation, la désertification, l'empoisonnement des sols, de l'eau, et l'air, etc.] comme des problèmes distincts. Il faut s'attaquer à leurs causes culturelles profondes » (Sacks 2009).

Ce qui plus est, les approches linéaires conventionnelles butent sur la complexité des boucles de rétroaction au sein du système, comme dans le cas des *effets de rebond* où les résultats positifs initiaux sont annulés par des effets secondaires qui se manifestent ultérieurement (Jackson 2010:62).

Aussi, les enjeux sont liés entre eux à l'échelle du système, de sorte que la solution à un problème donné finit souvent par générer un d'autres problèmes ailleurs. Par exemple, si l'agriculture intensive veut répondre à la malnutrition et à la faim dans le monde, elle rend aussi les sols stériles et augmente les émissions de gaz à effet de serre.

Il n'est clairement plus possible de traiter la crise du développement mondial en se concentrant sur des symptômes et des enjeux individuels. Les problèmes pernicieux nous obligent de repenser en profondeur le fonctionnement de l'économie, du système politique et de la société.

Les défis étant complexes et liés entre eux, les réponses doivent refléter cette complexité. Il y a lieu à se demander si les acteurs du système économique, dont les OSC, apportent des réponses adaptées.

1.2 Les blocages au niveau du pouvoir public, des entreprises et des individus

On attend généralement des autorités publiques, des entreprises et même des individus-consommateurs qu'ils agissent en faveur d'un développement plus soutenable. Or le paradigme dominant dans lequel ces acteurs évoluent semble restreindre leur marge de manœuvre et limiter l'efficacité de leurs réponses.

Pouvoir public

La tendance des acteurs politiques à poursuivre le chemin adopté par le passé (*path dependency*) les empêche de promouvoir un changement sociétal plus profond (Leggiewie et Welzer 2010:6). En particulier, les bénéfices sociaux et économiques offerts par la lutte contre le changement climatique sont éloignés dans le temps ; ils n'auront pas le temps de se faire sentir pendant la durée d'un mandat politique. C'est la raison pour laquelle les gouvernements se montrent hésitants face au choix entre les véritables solutions au changement climatique et la défense du paradigme économique dominant. Les stratégies et les mesures politiques sont envisagées à court terme ; or, si les vrais objectifs doivent être fixés sur le long terme, ils ne peuvent être atteints faute de choix politiques adéquats (Hale 2010: 256).

De plus, l'action publique formulée en réponse aux enjeux mondiaux comme le changement climatique et la pauvreté s'appuie souvent exclusivement sur des instruments financiers et politiques. La libéralisation du commerce est ainsi préconisée pour réduire la pauvreté, de même que la promotion des innovations technologiques est censée pouvoir réconcilier croissance économique et limites écologiques ; c'est ce qu'on appelle la stratégie de découplage, dont les réflexions actuelles sur la croissance verte et les éco-innovations sont une variation à thème. Les agences intergouvernementales comme l'OCDE formulent quant à elles des recommandations censées aider les gouvernements à influencer les marchés et les consommateurs en créant les bonnes incitations et en agitant l'opinion publique (OECD 2010).

Il ne s'agit pas de négliger l'importance d'instruments financiers et de politiques publiques dans la quête du développement durable, mais il est peu probable que les aspects techniques de la transition et les technologies vertes puissent à elles seules relever les défis actuels, d'autant plus que les modes de vie occidentaux se diffusent rapidement dans des pays comme la Chine et l'Inde. D'après Raskin (2010:121), dépendre exclusivement des approches graduelles équivaut à vouloir monter un escalator qui descend.

Le monde de l'entreprise

A l'état actuel, très peu d'entreprises sont assez progressistes pour collaborer avec les Etats et les OSC pour la mise en place des normes de production qui soient vraiment respectueuses de la société et de l'environnement. Il est probable que d'autres, sous pression de l'opinion publique, rejoignent « l'alliance pour une transformation progressiste de l'économie mondiale » (Vogel 2005, cité dans Raskin 2010). Cependant, compte tenu de la nature des marchés financiers, où une

croissance rapide est nécessaire pour satisfaire les actionnaires, ces sociétés n'ont que peu de marge de manœuvre pour agir en véritables *citoyens du monde*.

Ainsi, en ce qui concerne la prochaine vague d'innovations, même des grands maîtres du management classique comme Michael Porter and Mark Kramer recommandent une redéfinition du rôle des sociétés et des entreprises, dans le but de « créer de la valeur partagée au lieu de faire du profit pur ». Cela reviendrait à transformer le capitalisme et son rapport à la société (Porter et Kramer 2011:64). En attendant, il est fort possible que les efforts actuels pour la promotion de la responsabilité sociale d'entreprise ne débouchent que sur des retouches à la marge du mode de développement classique.

Individus-consommateurs

Les débats politiques actuels sur le changement climatique se focalisent surtout sur les stratégies pour changer le comportement des consommateurs dans le sens d'une consommation soutenable. Malgré cette attention de la part des chercheurs et des responsables politiques, le succès reste rare : si l'opinion publique dans nombre de pays semble prendre conscience des problèmes environnementaux et sociaux, le comportement de la majorité des individus ne change pas pour autant. Pour donner un exemple frappant de ce décalage entre prise de conscience et comportement réel, le 1% des Britanniques les plus impliqués dans la protection de l'environnement prend en moyenne plus souvent l'avion que les autres (Hale 2010:261). En effet, le comportement des consommateurs est très complexe et intrinsèquement lié aux habitudes, aux émotions, aux normes sociales et culturelles, ainsi qu'aux cadres économiques en vigueur. La rhétorique du « consomm'acteur » tout puissant est à la fois erronée et peu utile pour ceux qui cherchent les leviers du changement : en réduisant la notion du choix à une définition purement individualiste, on reste aveugle aux influences sociales et psychologiques pesant sur le comportement des individus (Jackson 2005:xii).

Le comportement individuel est si profondément imbriqué dans les structures économiques et sociales existantes que nous restons souvent prisonniers des circuits commerciaux déjà en place, constatent les membres de la Commission britannique sur le développement durable (SDC 2006). Cette prise au piège est en partie due à l'influence des contraintes économiques, des barrières institutionnelles ou encore des inégalités d'accès aux produits qui encouragent un comportement irresponsable chez les consommateurs. C'est pourquoi les consommateurs individuels ne semblent pas pouvoir jouer un rôle clé dans l'avènement du changement dont nous traitons ici.

En résumé, la capacité réelle des Etats, des entreprises et des individus à élaborer des solutions systémiques reste limitée. On trouve évidemment des acteurs du changement à chacun de ces trois niveaux, mais ils se heurtent à la résistance des structures dominantes. La question demeure, donc : qui est le mieux placé pour insuffler une dynamique et mener une véritable stratégie de transformation sociale ?

1.3 Stratégies actuelles des organisations de la société civile¹

Cette question nous amène aux organisations de la société civile, acteur social dont l'importance s'accroît et qui peut jouer un rôle clé dans la lutte contre les problèmes mondiaux. Comme les Etats, les OSC doivent servir les intérêts de la société, mais elles ne subissent pas les mêmes contraintes et réussissent régulièrement à faire évoluer la société dans le bon sens. De plus, c'est aux OSC que l'opinion publique fait le plus confiance, comme en témoigne un sondage réalisé récemment auprès de 5 000 personnes dans 22 pays : 62% des personnes interrogées font confiance aux ONG – c'est plus que la confiance accordée aux entreprises, aux gouvernements ou aux médias (Edelman 2010).

Il paraît donc évident que les OSC ont le pouvoir, les moyens et le devoir de jouer un rôle clé dans la formulation des réponses aux défis mondiaux. Et le mouvement de défense de l'environnement a incontestablement remporté un grand nombre de victoires ces dernières décennies, notamment en ce qui concerne la protection des espèces ou la qualité de l'eau et de l'air. Plus récemment, des OSC écologiques ont contribué à faire entrer le changement climatique dans l'agenda politique, plaidant pour certaines mesures politiques et suscitant une prise de conscience de l'opinion publique.

Il reste pourtant difficile de nier que les évolutions environnementales et sociales à l'échelle de la planète vont dans le mauvais sens. C'est pourquoi de plus en plus de grandes OSC, que ce soit dans le domaine de l'environnement ou dans celui du développement, se demandent si leurs stratégies et leurs façons de faire actuelles sont à la hauteur du défi.

Dans la phase de recherche qui a débouché sur ce rapport, nous avons effectué une enquête² au cours de laquelle 22 dirigeants d'OSC et chercheurs furent interrogés, et passé en revue de manière détaillée les travaux existants sur le sujet. À partir de ces données, nous avons pu identifier un certain nombre de raisons fondamentales pour lesquelles les stratégies actuelles des OSC ne leur permettent pas, à notre sens, d'exploiter pleinement leur potentiel. Il s'agit notamment :

- de la priorité donnée au changement incrémental et à court terme ;
- de la priorité donnée au plaidoyer aux niveaux national et international ;
- de la priorité donnée aux enjeux spécifiques ;
- du manque d'alliances entre les différentes branches d'OSC ;
- de la focalisation exclusive sur une approche scientifique rationnelle.

Nous en proposons une analyse ci-dessous.

Priorité au changement progressif à court terme

¹ Si la majorité des exemples et des études cités ci-après font référence à des OSC écologiques, les tendances

² Ce sondage, effectué dans le cadre du projet « Action Town », consistait en une série d'entretiens détaillés avec un groupe de 22 représentants d'OSC et d'institut de recherche.

Actuellement, les défenseurs de l'environnement étudient l'impact environnemental et formulent des propositions qui se réclament d'une « expertise sérieuse », comme l'appel à l'utilisation des mécanismes de marchés et d'autres types de régulation. Sous-jacent à ces actions se trouve le principe que les problèmes mondiaux peuvent être résolus à l'intérieur du système actuel, ainsi qu'une croyance dans l'efficacité de l'action des Etats et dans l'utilité des canaux officiels (Speth 2008:69). De même, la plupart des partenariats entre les OSC et les multinationales sont basés sur l'idée que les grandes firmes, pour peu qu'elles fassent un effort, peuvent adopter des modes de production soutenables tout en préservant leurs parts de marché.

De nombreuses organisations de défense de l'environnement restent également convaincues que la technologie permettra de résoudre la plupart des problèmes environnementaux. Or les solutions technologiques traitent en réalité les effets et non les causes des problèmes ; elles semblent offrir des solutions faciles mais occultent en réalité les vraies difficultés. Pour prendre un exemple classique, les gains d'efficacité énergétique pour les véhicules n'empêcheront pas les conducteurs de parcourir de plus en plus de kilomètres – à moins que s'ils aillent de pair avec la mise en place d'un système de transports en commun efficace (Speth 2008).

Une raison de cette focalisation sur la technologie dans le plaidoyer réside dans le financement des OSC, souvent réservé aux campagnes en faveur de solutions technologiques où l'on prône des approches incrémentales et pragmatiques. C'est le cas d'une grande partie du financement accordé aux OSC par l'Union européenne, les Etats, les grandes fondations ainsi que les entreprises privées partenaires. En outre, les OSC sont souvent obligées d'être « constructives » et de proposer des solutions pratiques, de manière à pouvoir afficher des victoires à court terme et satisfaire les financeurs. Ainsi, au lieu de se préoccuper des transformations à long terme, elles finissent par donner la priorité au court terme et aux considérations « tactiques » (Church et Narberhaus 2009:26). Enfin, de nombreuses OSC évitent soigneusement les messages considérés comme trop moralisateurs, du type « il faut consommer moins », tirant leçon de l'échec de campagnes de ce type menées par le passé.

En résumé, la plupart des grandes OSC cherchent à défendre l'environnement et les populations pauvres en utilisant les armes offertes par le système. Cependant, vu la nature systémique des problèmes et le pouvoir destructeur de certaines parties du système, les approches graduelles et les réponses techniques ne suffiront pas.

Priorité aux actions de plaidoyer aux niveaux national et international

En conséquence directe de l'approche « pragmatique » évoquée ci-dessus, les OSC écologiques consacrent une grande partie de leur temps à tenter d'influencer les gouvernements nationaux et les organisations internationales, en jouant le rôle de conseiller politique (Rogall 2004:257) et en mobilisant l'opinion publique.

De nombreuses OSC nationales classiques se cantonnent à cette approche « du haut vers le bas », et très peu d'entre elles mènent des projets où l'on explore le potentiel du changement social « par le bas » et renforce la capacité d'agir (*empower*) des acteurs locaux de la grande transition. Ces activités sont généralement perçues comme supplémentaires, développées en parallèle au système ; on les observe de loin sans s'impliquer réellement. En conséquence, les stratégies « du bas vers le haut », celles qui visent à aider les groupes locaux à

comprendre et à agir face aux crises environnementales, restent rares. Les raisons en sont multiples : les actions menées dans ce domaine ont un caractère bénévole, les ressources disponibles sont limitées et il est difficile de « monter en échelle » (*scale up*), de généraliser les actions locales (Roling 2010:42-43).

Cependant, nous avons montré ci-dessus que la tendance du système politique à reproduire le *statu quo* limite tout effort de transformation sociale, et que les approches « du haut vers le bas » ne suffisent plus à relever des défis comme le changement climatique (Hale 2010). Ces approches ne prennent pas en compte les réalités et les limites de l'économie politique ; il faut donc trouver des stratégies complémentaires voire complètement nouvelles.

« Le mouvement écologique ne trouvera jamais la force nécessaire pour relever le défi du réchauffement climatique tant qu'il sera perçu comme un intérêt particulier. Et il le sera tant qu'il définira ce problème comme un problème environnemental appelant des solutions techniques. »
(Shellenberger et Nordhaus 2004:26).

Priorité aux enjeux spécifiques

La plupart des projets et des activités des OSC classiques s'articulent encore autour des enjeux spécifiques comme le changement climatique, l'extinction des espèces, les produits toxiques, la protection des forêts et des mers (Church et Narberhaus 2009:22), ou encore la réduction de

la pauvreté dans le cas des OSC de développement. C'est souvent le fonctionnement entier des OSC qui s'articule autour des enjeux spécifiques et d'une culture d'experts spécialistes, d'autant plus que la vie professionnelle en général pousse vers des spécialisations de plus en plus étroites (Leonard 2010:xii).

Les dossiers étant ainsi traités de manière isolée dans la plupart des cas, il devient difficile de voir comment différentes questions sont liées entre elles. Cette méthode finit par offrir des solutions inadaptées à nombre de problèmes actuels dont la nature est aussi systémique que complexe.

Une part de responsabilité en revient aux donateurs, qui tendent à privilégier une « approche axée sur des questions précises, encourageant ainsi les OSC à adopter un domaine de spécialisation bien défini (*issue silos*) malgré une prise de conscience grandissante du fait que la plupart des défis actuels sont profondément imbriqués les uns dans les autres » (Kriegman 2006:10). De plus, les OSC doivent également prouver à leurs financeurs l'impact direct de leurs activités, généralement calculé en termes de résultats tangibles et définis d'avance. Dès le départ, les projets et les programmes sont donc pensés à court terme, les enjeux et la portée sont limités de manière à pouvoir être facilement contrôlés et évalués. Ce qui réduit l'implication des organisations dans la résolution de problèmes plus larges et plus complexes.

Manque d'alliances entre les différents secteurs des OSC

La plupart des OSC se concentrant sur un domaine spécifique, il existe peu de collaborations et de vraies alliances entre les différents secteurs. Par conséquent, on en reste à une vision atomisée des problèmes au lieu de s'atteler à les relier et à exploiter le potentiel de mouvements et de collaborations à plus grande échelle. Par exemple, lorsque des organisations de défense de l'environnement cherchent à créer des alliances, elles invitent souvent des OSC spécialisées dans d'autres domaines à

les rejoindre au nom d'un problème environnemental, au lieu de tenter d'identifier les intérêts et les valeurs qu'elles ont en commun.

Adoption d'une approche scientifique rationnelle

L'histoire et les origines des OSC environnementales et de leurs militants sont liées aux sciences de la nature, qui ont en effet produit de nombreuses analyses du changement climatique, de l'extinction des espèces et d'autres enjeux cruciaux (Leisero-witz et Fernandez 2008). Le mouvement écologique serait perdu sans leur apport.

Cependant, les arguments rationnels et scienti-fiques ne suffiront pas pour faire tomber les barrières culturelles et politiques (Shellenberger et Nordhaus 2004). L'échec du sommet de Copenhague sur le changement climatique en 2009 a clairement montré qu'il n'était finalement pas possible d'amener le système politique mondial à une action véritable en adoptant une approche exclusivement scientifique et rationnelle. Si les OSC veulent réussir à influencer nos systèmes politiques, sociaux et humains malgré leur complexité, elles doivent intégrer davantage le savoir transdisciplinaire et les apports des sciences sociales et humaines.

En effet, après le sommet de Copenhague, de nombreuses ONG environnementales et de développement ont fini par reconnaître la nécessité de mieux comprendre comment faire évoluer les comportements en adoptant un message plus efficace et plus positif (Roling 2010:40-41).

1.4 Un projet nouveau est nécessaire

Notre analyse débouche donc sur le constant que, pour le moment, la plupart des OSC n'ont pris la mesure ni de la complexité et de la nature systémique de la crise du développement, ni de la nécessité d'une grande transition économique et sociale. De nombreux dirigeants d'OSC reconnaissent d'ailleurs souvent le besoin d'arrêter d'agir sur les symptômes et de viser un changement plus radical, une véritable transformation à la source des problèmes (Church et Narberhaus 2009:23).

En théorie, on peut toujours espérer que les marchés et les régulateurs vont développer les énergies renouvelables et combattre le changement climatique sans qu'il soit nécessaire de changer en profondeur nos modes de vie et nos structures économiques fondées sur la croissance. Or, dans la perspective de 9-10 milliards d'humains aspirant tous aux conditions de vie des pays occidentaux, cette entreprise complexe est en réalité très risquée pour l'humanité dans son ensemble. Dans la mesure où la planète est en train d'atteindre ses limites à de nombreux niveaux, du climat à la biodiversité en passant par l'utilisation des sols, les produits toxiques et les ressources en eau potable, sans que la croissance économique n'améliore vraiment la situation des populations les plus pauvres, il paraît très peu réaliste de vouloir résoudre les problèmes sociaux et environnementaux sans toucher ni au style

« Commençons par jeter lumière sur les forces qui entretiennent notre dangereuse attitude de déni. C'est la recherche du profit qui nourrit une quête permanente de produits et de services plus récents, moins chers ou de meilleure qualité. C'est notre propre quête incessante de la nouveauté et du statut social qui nous enferme dans la cage de fer du consumérisme. L'affluence a donc elle-même fini par nous trahir. » (Jackson 2009)

de vie de la société de consommation mondialisée, ni aux structures et aux valeurs économiques sous-jacentes.

Si l'on accepte l'idée que l'économie mondiale fondée sur la maximisation des profits et la culture de la consommation sont au cœur des problèmes systémiques, alors il paraît probable qu'une approche basée sur l'importance des marchés et des produits « verts » ne serve qu'à renforcer un système devenu déjà insoutenable.

Ainsi, compte tenu de la nature de la crise, une transition vers une société mondiale juste et durable nécessitera forcément des changements profonds à tous les niveaux (Kriegman 2006:9), des technologies aux textes de loi en passant par les institutions économiques et la gouvernance, les relations sociales, la culture et les valeurs (Raskin 2010:128).

En se penchant sur leurs stratégies, les OSC doivent reconnaître que la priorité actuellement accordée à un changement graduel à l'intérieur du système ne suffit plus ; qu'elle risque même de compromettre la possibilité d'un changement plus profond. En outre, en s'attaquant à chaque problème séparément et à l'aide des mesures politiques à portée limitée, les OSC ne parviendront jamais à construire un soutien populaire assez large pour forcer les gouvernements à des actions plus radicales.

Pour mettre en place un mouvement de cette ampleur et de cette force, les OSC doivent dès à présent s'unir autour d'un même projet pour l'avenir de la planète. De plus, il leur faut repenser et transformer leurs méthodes de travail, jusque dans la manière dont elles tentent de pousser les systèmes politiques, sociaux et humains à s'impliquer dans la question du développement durable.

La suite du rapport se base sur les discussions du réseau « Smart CSO's » et sur les travaux déjà publiés sur le sujet, et présente un certain nombre de leviers pour faire des OSC les acteurs clé du changement systémique.

2. La grande transition

Le chapitre précédent a montré que les OSC adoptent en général une approche pragmatique qui décompose les problèmes en une série d'éléments ou d'enjeux plus facilement gérables. On cherche donc les solutions de court terme au lieu de tenter de déclencher une évolution à moyen ou long terme au niveau des « paramètres fondamentaux » du système : les valeurs, les modes de vie ou les structures économiques. On s'attaque aux symptômes et non aux causes, laissant peu de marge de manœuvre pour développer une vision partagée et un cadre conceptuel commun entre les différentes familles d'OSC.

La notion de « grande transition » propose une profonde révision de cette approche en ce qu'elle invite les OSC à adopter un cadre commun et focaliser sur le changement systémique, à s'attaquer aux causes du problème et non aux symptômes. Cette notion indique également que les valeurs d'une société, les modes de vie et les structures économiques ne sont pas immuables, qu'il est au contraire possible voire nécessaire qu'ils évoluent si nous voulons vraiment avoir une chance de résoudre les crises du monde actuel.

2. 1. Qu'est-ce que la grande transition ?

Lancée initialement par le Global Scenario Group (Raskin et al. 2002), cette notion a été adoptée par d'autres acteurs par la suite, par exemple par la New Economics Foundation au Royaume-Uni (Spratt et al. 2010). Elle offre un cadre conceptuel pour penser une économie et une société mondiales soutenables, et développer les stratégies nécessaires à leur avènement. Nous n'entrons pas ici en détail dans la recherche et les débats sur les changements politiques, économiques et sociétaux susceptibles de faire de ce projet une réalité ; les références bibliographiques ci-dessus offrent un bon point de départ pour ceux qui veulent approfondir le sujet.

Il n'est d'ailleurs ni nécessaire, ni forcément utile, de partager une seule et même vision du développement durable à l'échelle mondiale ; ce n'est pas non plus l'ambition du présent rapport, qui veut plutôt montrer que les OSC doivent se servir de réflexions théoriques et pratiques pour développer de nouvelles manières d'influencer la politique et la société, et jouer ainsi un rôle plus important dans l'élaboration d'un avenir soutenable pour la planète.

Vu qu'il est impossible de savoir pour l'instant de quoi cet avenir sera fait ou même comment le faire advenir, il est nécessaire de laisser le champ libre à une large gamme d'idées, d'approches et de mesures politiques. Les différences historiques, culturelles et géographiques entre pays rendent d'ailleurs l'élaboration d'une vaste palette de projets et de méthodes aussi inévitable que nécessaire. Nous soutenons cependant que plus les OSC seront en mesure de s'accorder sur les valeurs et les principes fondamentaux d'une transition vers une meilleure durabilité mondiale, mieux elles réussiront à s'imposer en tant qu'acteurs du changement.

Nous détaillons ci-dessous les prémisses et les principes clés de cette grande transition, avant d'aborder certains domaines d'innovation liés à la nouvelle

économie mondiale. Ces principes et ces politiques publiques pourraient transformer la gestion des crises sociales et écologiques au niveau mondial.

Prémises

La grande transition se fonde sur une série de prémisses fortes, dont voilà une liste non exhaustive :

- *Le changement doit être un changement systémique.* Puisque le marché et le système politique actuels ne sont pas capables à eux seuls de résoudre les crises du système mondial, ce dernier doit faire l'objet d'un changement profond au niveau des valeurs culturelles, des modes de vie et des structures économiques.
- *Notre culture et nos valeurs peuvent et doivent évoluer.* Un des principaux piliers de la grande transition est l'émergence d'une nouvelle culture humaine où les valeurs matérialistes cèdent la place aux valeurs plus intrinsèques, nos liens avec la nature et les autres humains sont mieux reconnus et, plus généralement, une empathie pour l'humanité dans son ensemble est mieux valorisée.
- *Une économie au-delà de la croissance matérielle et du consumérisme est non seulement souhaitable et possible, mais aussi et surtout nécessaire.* Un certain nombre d'études empiriques montrent qu'au-delà d'un certain niveau de richesse matérielle (évalué à 15 000\$ par an par Jackson, 2010:40), le niveau moyen de satisfaction personnelle et de bonheur individuel n'augmente plus de manière significative, et peut même stagner. La poursuite de la croissance des pays riches n'est donc pas justifiée ; en revanche, les populations les plus pauvres auraient beaucoup à gagner d'une amélioration de leurs conditions de vie matérielles et de la croissance.
- *Le PIB n'est pas forcément la clef du système économique.* L'importance accordée actuellement au PIB en tant qu'indicateur de la réussite d'un pays et d'une société est une construction sociale qu'il est possible de faire évoluer. Si la volonté est là, rien nous n'empêche de construire un autre « paramétrage » économique, prenant mieux en compte le bien-être et la santé de la planète.
- *Il y a une vie après le consumérisme.* Il en va de la société de consommation comme du PIB. Si la « nature humaine » n'est pas faite que d'empathie (l'instinct de survie implique toujours un certain égoïsme...), le comportement humain est surtout déterminé culturellement. Et le consumérisme³ est bien un paradigme culturel, sans doute le paradigme le plus répandu dans le monde actuel (Assadourian 2010:8). Or, si le consumérisme est essentiellement un produit de la culture (l'œuvre des intérêts des entreprises et de la publicité, par exemple), il s'ensuit qu'il peut évaluer avec elle.

³ Le consumérisme étant défini une « une tendance culturelle qui pousse les gens à chercher le sens, la satisfaction et la reconnaissance principalement dans la consommation de biens et de services » (Assadourian 2010:8).

Principes

Si les prémisses ci-dessus présentent ce qui est nécessaire, souhaitable et possible, la grande transition respecte également une série de principes qui en font un cadre unifiant du changement systémique et de l'économie soutenable. Par exemple, les principes énoncés dans la Charte de la Terre (cf. tableau 1) à propos des limites écologiques, de la justice sociale, de la paix et de la démocratie constituent une liste complète de principes utiles à la grande transition.

Concrètement, cette nouvelle économie nécessiterait une refonte profonde de nos systèmes de consommation et de production, considérés comme des moyens et non une fin en soi. Il serait ainsi possible de mettre en place cette nouvelle économie selon une hiérarchie de principes partant des objectifs pour aller vers les moyens :

- **Principe de bien-être social** : Le système politique et social aurait pour but ultime de permettre à la population de s'épanouir sur les plans spirituel et social. Les questions fondamentales de ce qui fait la qualité d'une société et d'une vie seraient donc au cœur du

débat et constitueraient une des grandes priorités de l'action politique et sociale.

- **Principe de satisfaction** : Une refonte de l'économie pourrait commencer par un débat sur le niveau et le type de consommation vraiment nécessaires à une vie de qualité propice à l'épanouissement personnel. De combien de maisons, de billets d'avion, de voitures, et autres paires de chaussures avons-nous vraiment besoin ? À quelle vitesse est-il nécessaire de voyager ? Les mouvements du *Slow Food* et des *Cittaslow* (villes lentes) montrent qu'il est possible d'améliorer la qualité de vie en ralentissant l'économie et la vie de la population.
- **Principe d'efficacité** : On pourrait ensuite se poser la question des types de produits et services les plus à même de répondre à un besoin donné en consommant un minimum de ressources et d'énergie, que ce soit au niveau des habitations, des véhicules, de l'appareil productif, etc. Mais il peut aussi s'agir de questions plus structurelles sur le fonctionnement de notre économie, par exemple du degré de mondialisation des chaînes de production. Faut-il ramener la production alimentaire à l'échelle locale ? Est-il possible de répondre à un

Tableau 1 : Les quatre piliers de la « Charte de la Terre »

I. Respect et protection de la communauté de vie

- Respecter la Terre et toute forme de vie
- Prendre soin de la communauté de vie.
- Bâtir des sociétés démocratiques.
- Préserver la richesse et de la beauté de la Terre pour les générations présentes et futures.

II. Intégrité écologique

- Protéger et rétablir la diversité biologique et les processus naturels qui assurent le maintien de la vie.
- Empêcher tout dommage causé à l'environnement, appliquer le principe de précaution.
- Adopter des modes de production, de consommation et de reproduction qui préservent l'environnement, les droits de l'homme et le bien-être commun.
- Faire progresser l'étude de l'écologie durable.

III. Justice économique et sociale

- Éradiquer la pauvreté.
- S'assurer que les activités et les institutions économiques favorisent le développement humain de manière juste et durable.
- Affirmer l'égalité des genres et assurer l'accès universel aux opportunités économiques et sociales.
- Défendre le droit de tous à un environnement favorisant la dignité humaine, la santé et le bien-être

IV. Démocratie, non-violence, et paix

- Renforcer les institutions démocratiques à tous les niveaux.
- Enseigner les connaissances, les valeurs et les compétences nécessaires à un mode de vie durable.
- Traiter tous les êtres vivants avec respect et considération.
- Promouvoir une culture de tolérance, de non-violence et de paix.

Source : www.earthcharterinaction.org

besoin donné par l'économie du fonctionnement plutôt que par la propriété individuelle des biens de consommation, comme dans le cas de la location des voitures, ou des produits comme les tondeuses à gazon au sein d'un voisinage?

- **Principe de durabilité** : Enfin, il s'agirait de limiter au maximum l'impact environnemental de la production et/ou de l'extraction de matières premières et de l'usage de l'énergie. Cela inclurait en premier lieu la production d'énergies renouvelables, l'exploitation durable des forêts et des eaux, etc.

Il est également important de poursuivre le développement de technologies « propres » et de les déployer dans le strict respect du principe de précaution. Une approche globale devrait distinguer les pays riches et les pays en voie de développement, et se focaliser sur la transformation des systèmes de production et de consommation des premiers ; c'est la manière la plus réaliste de réduire l'impact environnemental global tout en laissant aux pays pauvres la marge de manœuvre nécessaire pour rattraper les pays riches. C'est le principe de la réduction et du partage (*shrink and share principle*).

L'innovation sociale et la nouvelle économie

Le modèle présenté ci-dessus est évidemment une version très simplifiée de la manière dont on peut transformer les systèmes de consommation et de production. Pour s'y attaquer réellement, il faut identifier les leviers de changement au sein du système actuel. Les mécanismes sur lesquels nous voulons agir sont très complexes, la culture y compte autant que la politique – dans le meilleur des cas, on peut compter sur des effets en retour positifs, l'évolution sur un niveau influençant les autres. La grande transition va affecter la quasi-totalité des institutions économiques et sociales ; il faudra probablement aussi inventer des institutions nouvelles.

Voici quelques domaines où l'innovation est nécessaire à l'avènement de la nouvelle économie:

- Une profonde mutation du marché du travail est nécessaire, notamment une nouvelle répartition entre travail rémunéré et travail non rémunéré (Coote et al. 2010). Puisque la grande transition présuppose que la consommation (en termes économiques, en moyenne et à long terme) des pays riches n'augmente plus, les salaires ne devraient pas augmenter non plus, et une augmentation de la productivité devrait entraîner une réduction du nombre d'heures de travail hebdomadaires. Cela laisserait plus de temps aux activités de quartier et de voisinage, par exemple à la culture locale de fruits et légumes, à la cuisine, etc.
- Des systèmes monétaires alternatifs, basés sur des monnaies locales et régionales, permettraient de renforcer la résilience au niveau local et de soutenir les cycles économiques locaux tout en réduisant notre dépendance de la croissance économique classique.
- Il faut également changer les modes opératoires des multinationales et des marchés financiers mondiaux, et inventer des formes de propriété nouvelles. Il peut s'agir des formes plus coopératives ou des règles plus restrictives d'achat et de vente des actions en bourse, pour limiter la recherche de profit de court terme et la spéculation. En somme, il s'agit de passer du modèle actuel, fondé exclusivement sur la valeur ajoutée des actionnaires, à un modèle privilégiant la valeur écologique et sociale calculée sur le long terme.

Les sections et chapitres suivants se concentrent sur le processus même de transition vers une économie durable et sur le rôle que les OSC y peuvent jouer.

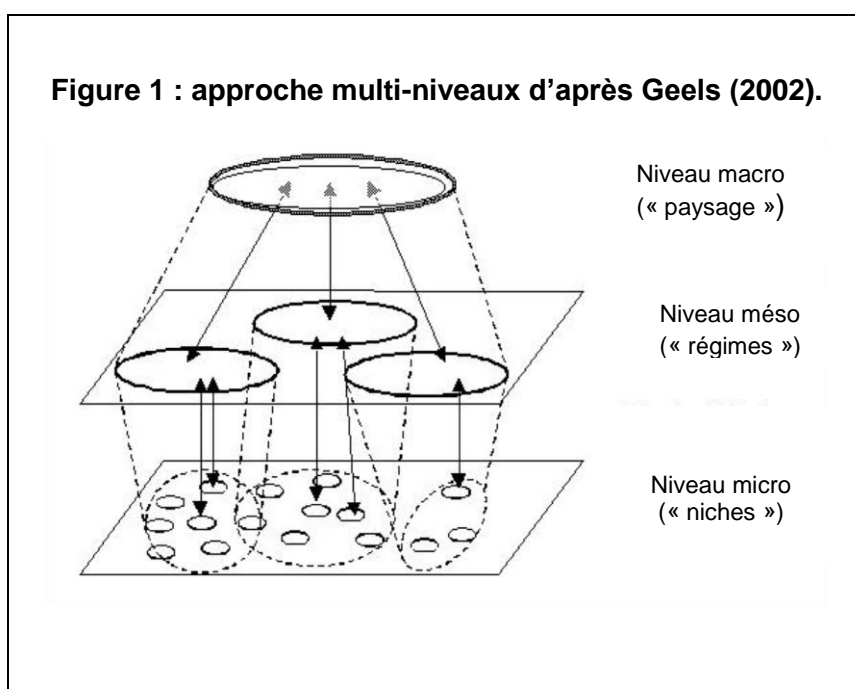
2.2. Un modèle de changement systémique

Développer une théorie de la grande transition et du rôle des OSC n'est pas un exercice de prédiction ; plutôt, il s'agit d'élaborer un scénario plausible de la façon même dont les OSC développent une vision de l'économie durable, en assumant qu'elles seront capables d'y investir des ressources suffisantes et de les déployer intelligemment là où il faut. L'approche dite « multi-niveaux » offre un cadre propice et suffisamment souple pour développer une théorie du changement et étudier le rôle des OSC dans la grande transition.

Approche multi-niveau⁴

Cette approche vient de la théorie des systèmes d'innovation et se base sur des études empiriques de l'émergence des nouvelles technologies. Elle a ensuite été élargie aux changements systémiques au niveau de la société dans son ensemble (Smith et al. 2010:439), et plus particulièrement aux efforts de passer à des pratiques plus durables (Rotmans 2001). On distingue ici trois niveaux interconnectés⁵ :

- Au niveau macro, celui du « paysage », on trouve la culture et les valeurs.
- Au niveau méso, celui des *régimes*, on trouve non seulement les infrastructures et technologies dominantes mais aussi les institutions politiques et économiques et les structures de régulation qui composent le système économique actuel.



⁴ Nous ne cherchons pas ici à prendre position dans le débat universitaire sur les transitions socio-techniques et la pertinence du modèle décrit ici. Notre approche ne prétend pas non plus à une grande rigueur scientifique; nous nous servons de ce modèle de manière flexible, l'adaptant aux besoins spécifiques du concept de la Grande Transition.

⁵ Les travaux existants sur le modèle « multi-niveau » considèrent le système économique comme un facteur exogène, intégré au niveau macro. Dans le présent rapport, qui traite du passage d'un modèle économique à un autre, nous le considérons comme endogène ; il représente pour nous la totalité du niveau méso.

- C'est en revanche au niveau micro, dans les *niches*, que l'innovation sociotechnique peut avoir lieu. On y trouve les germes de la nouvelle économie que sont les modèles innovants de pratiques commerciales, d'institutions politiques et sociétales, de solutions technologiques, des nouveaux styles de vie, etc.

La grande transition, autrement le passage du système actuel à la nouvelle économie brièvement esquissée ci-dessus, dépendra des interactions entre les trois niveaux.

Les *régimes* comprennent toutes les structures et institutions qui défendent le statu quo. C'est à ce niveau qu'on voit se former les blocages : les capacités et le savoir existants, le coût économique du changement, les partis pris (*vested interests*), le système politique et les relations de pouvoir, les infrastructures, les institutions et les marchés viennent former un système complexe dont la tendance naturelle est de s'auto-reproduire (Scrase et al. 2009:19ff).

Le vrai but de la grande transition est de débloquent ces structures et ces institutions, soit en en faisant les leviers de la transformation sociale, soit en les remplaçant par d'autres, considérées comme nécessaires à la nouvelle économie. C'est alors que les innovations pourront sortir de leurs « niches » et toucher la société *mainstream*, en utilisant les opportunités offertes et en cherchant le soutien de l'opinion publique. Au niveau macro, un changement des valeurs viendrait augmenter le soutien public aux innovations radicales, leur permettant de se diffuser beaucoup plus rapidement.

Si la dynamique d'une telle transition n'est pas encore enclenchée, nous montrons ci-dessous qu'elle est peut-être à portée de main, à condition que les OSC redoublent leur implication à tous les trois niveaux du système.

Une métathéorie du changement

Les discussions au sein du réseau « Smart CSO's », ainsi que les travaux déjà publiés sur le sujet, nous ont permis d'identifier une série de leviers qui pourraient aider les OSC à renforcer leur rôle dans la grande transition, à condition que leurs dirigeants, ainsi que les chercheurs et les financeurs, veuillent bien leur accorder l'importance nécessaire.

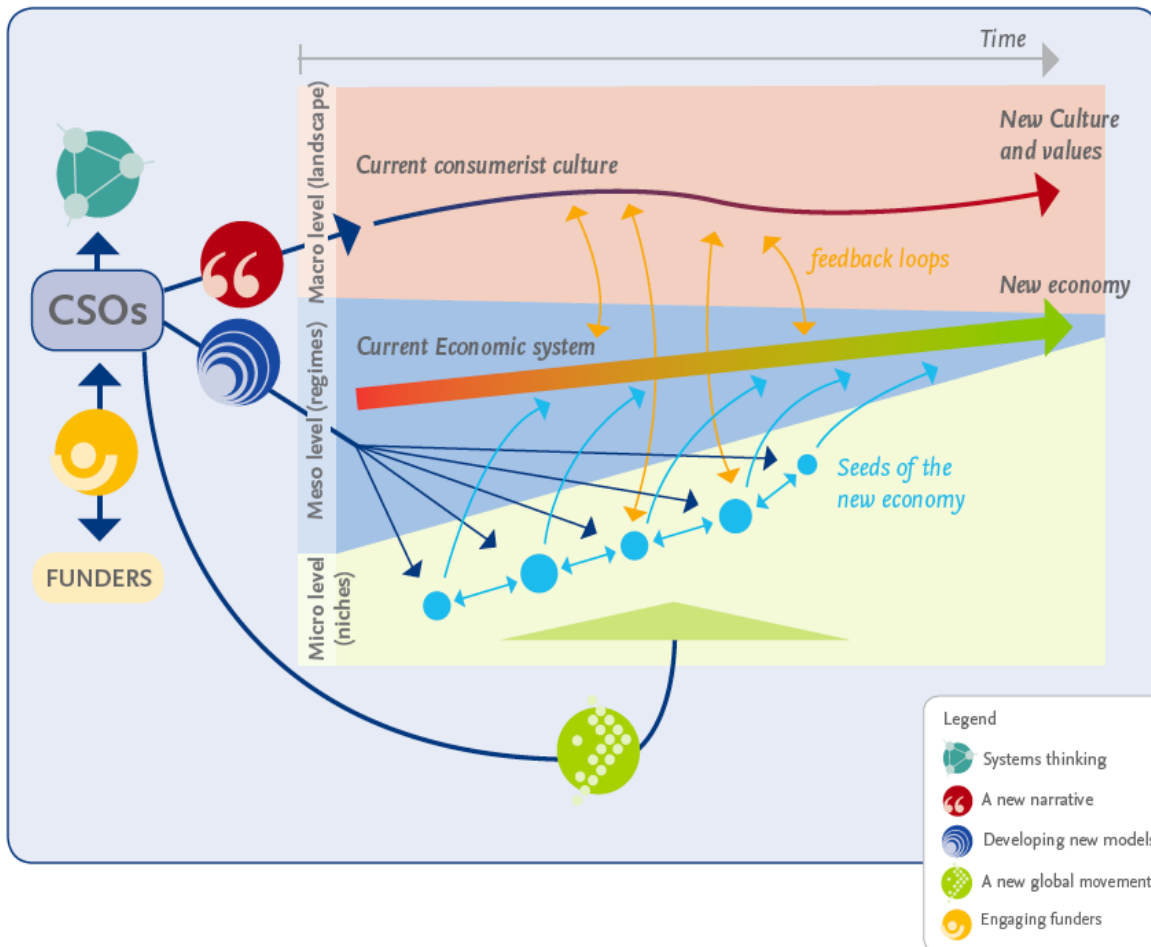
Il va de soi que le présent rapport n'offre pas la formule magique permettant aux OSC de « sauver le monde » ; la vision présentée ici doit se nourrir de débats, de travaux de recherche et de recherche-action. Nous sommes néanmoins convaincus de la pertinence de la sélection ci-après, d'autant plus qu'elle va dans le sens de nombreux travaux théoriques et pratiques consacrés à la question.

Le tableau 2 résume les cinq leviers du changement (*leverage points*) identifiés, et montre dans quelle mesure ils permettent de pallier les faiblesses stratégiques discutés dans le Chapitre 1. Ces leviers dépendent l'un de l'autre et interagissent constamment, offrant ainsi la base d'une métathéorie du changement formulée du point de vue des OSC. La Figure 3 offre une représentation graphique du modèle et illustre la manière dont les cinq leviers pourraient aider les OSC à donner l'impulsion nécessaire au passage à la nouvelle économie.

Tableau 2: Un nouveau projet et cinq leviers de changement pour pallier les faiblesses actuelles des OSC

| | Approches actuelles, raisons de leur échec | Leviers de changement |
|--|--|--|
| Projet | <p>Confiance démesurée dans la capacité du marché à résoudre les problèmes sociaux et environnementaux.</p> <p>L'espoir que la mobilisation des technologies existantes et nouvelles permettra de limiter au maximum l'impact environnemental.</p> <p>La conviction que la crise mondiale peut être résolue avec des mesures ciblées qui ne remettent pas en question les valeurs, les structures économiques et les modes de vie actuels.</p> | <p>Le marché et le système politique ne sont pas capables de résoudre les crises du système mondial.</p> <p>Une autre économie est nécessaire ; il s'agit de s'éloigner du paradigme de croissance pour privilégier le bien-être dans le respect de l'environnement.</p> <p>Cela ne sera possible qu'à condition d'une nouvelle prise de conscience et d'un passage à des valeurs moins matérialistes.</p> |
| Levier n°1 – Pensée systémique | Priorité à des enjeux isolés, méconnaissance des boucles de rétroaction au sein du système et des interconnexions entre les différentes crises actuelles. | La pensée systémique peut aider les OSC à reconnaître la complexité des systèmes et mieux affronter des défis mondiaux étroitement liés entre eux-mêmes. |
| Levier n°2 – Un nouveau récit | Priorité aux sciences de la nature. Confiance démesurée dans les arguments rationnels. Nécessité d'une meilleure compréhension des mécanismes d'influence des systèmes sociaux, politiques et humains. | Des idées issues de la science cognitive, de la psychologie et de la sociologie peuvent nous aider à comprendre comment promouvoir le changement des valeurs de la société. |
| Levier n°3 – Développement de nouveaux modèles | Priorité exclusive au changement progressif et aux actions de plaidoyer. Comme les mécanismes de décision politique sont enfermés dans le paradigme actuel de croissance, ils ne donnent que rarement lieu à des choix politiques efficaces. | Un changement systémique ne peut advenir que si la priorité est donnée à l'innovation sociotechnique et aux approches issues des mouvements locaux. Les OSC peuvent apporter leur soutien aux acteurs du changement et aux germes de la nouvelle économie de multiples manières. |
| Levier n°4 – Un nouveau mouvement mondial | Les OSC ne saisissent que rarement les occasions de collaboration entre différents secteurs, non seulement parce qu'elles donnent la priorité à des propositions techniques et à portée limitée, mais aussi parce qu'elles ont tendance à entrer en concurrence les unes avec les autres. De plus, il leur reste encore à exploiter le potentiel d'un mouvement citoyen mondial. | La nature inclusive de la grande transition offre la possibilité de construire des véritables espaces de collaboration. Les OSC peuvent ainsi apprendre à appliquer les modèles d'une collaboration réussie, pour aider à la création d'un mouvement mondial promouvant la grande transition. |
| Levier n°5 – Impliquer les financeurs | Les financements destinés à l'élaboration de stratégies pour un changement systémique sont actuellement très limités. Les plans de financement favorisent au contraire des résultats à court terme, des choix politiques techniques et une situation de concurrence entre OSC. | Les financeurs doivent s'approprier la grande transition, de manière à pouvoir ensuite adapter les financements, le monitoring et l'évaluation aux exigences d'un changement systémique, impliquant par exemple une réflexion à long terme et une prise de risque plus importante. |

Figure 2: Une représentation graphique de la grande transition du point de vue des OSC, inspirée par l'approche multi-niveaux de Geels (2002).



Le modèle fonctionne de la manière suivante :

- **Levier n°1 – Intégrer la pensée systémique dans les pratiques des OSC.** Pour être en mesure de transformer notre système économique, les OSC doivent non seulement mieux le comprendre mais aussi développer des procédures et des structures leur permettant de se former en continu et d'améliorer leurs stratégies et leurs méthodes. Elles peuvent utiliser la pensée systémique dans le développement d'un nouveau projet et d'une nouvelle stratégie basée sur une meilleure compréhension des systèmes.
- **Levier n°2 – Vers un nouveau récit, ou de l'utilité des valeurs pour les OSC.** La science cognitive et la psychologie nous donnent des clés pour comprendre comment les OSC pourraient réussir à défendre les valeurs intrinsèques au niveau macro. Nous soutenons ici que les OSC devraient en profiter pour mobiliser tous les moyens à leur disposition (communication et actions de plaidoyer) et construire de véritables plateformes de collaboration entre OSC. Ces plateformes seraient la clé du succès.

- **Levier n°3 – Développement de nouveaux modèles, ou comment les OSC peuvent apporter leur soutien aux germes de la nouvelle économie.** Un changement systémique requiert des innovations rapides et radicales sur tous les fronts, allant des modes de vie individuels au fonctionnement des entreprises en passant par les institutions et la technologie. Nous soutenons ici qu'il serait intéressant pour les OSC de prêter plus d'attention et d'apporter leur soutien aux innovations issues du « terrain » (au niveau micro).
- **Levier n°4 – Un nouveau mouvement mondial : de la fragmentation à la collaboration entre secteurs.** Un nouveau mouvement mondial rassemblant une grande variété de secteurs de la société civile sous la bannière des principes et des valeurs de la grande transition serait un atout majeur en faveur de la transition culturelle et économique. Nous soutenons que les OSC devraient tisser entre elles des liens plus stratégiques à travers le monde, pour marcher d'un même pas vers la grande transition.
- **Levier n°5 – Impliquer les financeurs dans les stratégies des OSC en vue de la grande transition.** Les activités décrites ci-dessus ne seront possibles que si elles bénéficient du financement adapté. Les OSC doivent s'efforcer de faire comprendre à leurs financeurs l'importance d'adapter les financements, le monitoring et les évaluations aux critères d'un changement systémique inscrit dans le long terme, demandant donc une prise de risque plus importante que les objectifs plus limités.

Les points 2, 3 and 4 ci-dessus suggèrent que les OSC devraient redéployer une grande partie de leurs efforts aux niveaux macro et micro. C'est en effet nécessaire pour libérer les *régimes* du système économique actuel, sachant que la priorité donnée actuellement aux projets à court terme et au changement graduel au niveau méso ne suffira pas pour débloquer le système.

Les OSC ne doivent pas pour autant abandonner leurs actions de plaidoyer et réduire leurs efforts auprès des acteurs classiques ; plutôt, elles devraient s'y atteler de manière plus stratégique, en prenant en compte les boucles de rétroaction et les répercussions de ces activités aux niveaux macro et micro. Il est possible d'utiliser les ouvertures en politique nationale pour financer des créneaux d'innovation ou développer des politiques agissant de manière positive sur les valeurs, par exemple pour dépasser le paradigme du PIB au niveau national.

De manière plus générale, les OSC doivent développer une conscience accrue des boucles de rétroaction entre les niveaux macro, méso et micro pour mieux identifier des complémentarités fortes et utiles pour leurs actions. Le chapitre 3 montre la pertinence de chacun de ces leviers et détaille leurs implications pratiques pour les stratégies des OSC.

3. Cinq leviers de changement pour les OSC



3.1 La pensée systémique intégrée dans la pratique des OSC

Contexte stratégique

Compte tenu de leur nature systémique, les problèmes mondiaux dont il est question ici ne peuvent être traités sans une bonne compréhension des boucles de rétroaction complexes au niveau du système dans son ensemble. Le changement climatique, le manque de nourriture, la dégradation de la biodiversité, la pauvreté et autres problèmes sociaux sont non seulement tous liés entre eux mais ont également un passé en commun (Johnson 2010). Et pourtant, de nombreuses OSC, comme d'autres organisations d'ailleurs, continuent d'opter pour des stratégies qui négligent cette complexité et ne peuvent donc pas atteindre les objectifs poursuivis.

Par exemple la crise de l'environnement est souvent divisée en une série d'enjeux plus circonscrits et plus gérables comme la déforestation, les systèmes de production, le comportement des consommateurs, etc. (Leonard 2007). En limitant de cette façon leur périmètre, les actions des OSC risquent de générer des effets secondaires imprévus dans une autre partie du système. Par exemple, une loi sur l'efficacité énergétique des automobiles ou des bâtiments va certes réduire la consommation d'énergie par unité, mais elle risque également de faire baisser le prix de l'énergie, ce qui aurait un effet négatif à long terme sur la consommation absolue en énergie.

Cette version extrême de l'effet de rebond, connue sous le nom du paradoxe de Jevons, montre que l'impact d'une action donnée n'est que très rarement linéaire, et que ses conséquences imprévues sont le résultat d'un réseau complexe d'interactions et de boucles de rétroaction au sein même du système. Les appels fréquents à la recherche de *solutions systémiques* n'ont pas encore dépassé le stade de la rhétorique (Magnuszewski et al. 2010:2) et les managers, les législateurs et les dirigeants associatifs ne cessent d'être surpris lorsque leurs décisions finissent par avoir l'effet inverse de leur but initial.

Les enseignements pratiques et théoriques détaillés ci-dessous suggèrent qu'il est possible pour les OSC d'améliorer leur impact en affectant les ressources disponibles à l'élaboration de programmes de développement du leadership et d'outils de changement organisationnel inspirés par la pensée systémique.

Apports théoriques et pratiques

La pensée systémique s'impose peu à peu comme une manière d'étudier et de décrire un monde complexe et en constante évolution. Alors que notre tendance naturelle est d'identifier la cause d'un problème à un événement ou une personne, la pensée systémique replace les événements dans un contexte plus large à la fois en termes de temps et d'espace. Elle offre donc une perspective, un langage et un

ensemble d'outils qui mettent en avant les relations et les connexions entre différents éléments, ainsi que le contexte dans lequel ils interagissent.

Dans la mesure où tout système est la réunion d'un ensemble complexe de parties interdépendantes et reliées entre elles, et dont la dynamique interne est non linéaire et par conséquent difficile à prévoir, il est impossible de le comprendre en se cantonnant à l'analyse des parties prises individuellement. Une perspective systémique permet d'identifier des mécanismes et des comportements parfois invisibles à la « surface » d'un événement, d'établir des connexions entre des problèmes en apparence disjoints et d'élaborer des solutions basées sur les connexions entre différents systèmes.

Les événements qui se produisent au sein d'un système sont déterminés par la structure du système. Cette dernière se compose de divers éléments qui sont tous reliés par un réseau d'interconnexions complexe, les boucles de rétroaction et les chaînes causales à l'intérieur du système créant des cercles vicieux ou vertueux. Pour en rester à l'exemple du changement climatique, la hausse des températures entraîne une augmentation de l'évaporation, laquelle contribue à son tour à une plus grande concentration de vapeur d'eau dans l'atmosphère. Cette dernière vient alors aggraver l'effet de serre, ce qui entraîne une nouvelle hausse des températures, etc.

Ce type de chaîne causale explique pourquoi des conséquences inattendues finissent souvent par entraver nos tentatives d'intervenir dans le système. On parle de *problèmes perniciox* dans le cas de situations qui restent non résolues car le problème est dû à un enchevêtrement complexe de facteurs opérant à différentes échelles.

Les schémas mentaux qui nous permettent d'appréhender le monde et qui guident nos actions remettent rarement en cause la nature systémique des problèmes, si l'on en croit les exemples linguistiques suivants, tirés de Meadows (1989:71) : (1) « La croissance est toujours une bonne chose, et toujours une possibilité. Il n'y a pas de vraie limite à la croissance », (2) « La technologie peut résoudre n'importe quel problème ». Ces schémas mentaux sont particulièrement dangereux lorsque, n'ayant pas conscience de leur existence, nous sommes incapables d'identifier la source de nos opinions. La pensée systémique permet d'ouvrir ces « boîtes noires » et de jeter lumière sur leur contenu, ce qui permet à son tour de mieux évaluer nos idées et d'adapter les schémas mentaux aux défis. Ces schémas mentaux peuvent être véhiculés sous formes d'icônes visuelles, d'expressions verbales, ou même de diagrammes (Magnuszewski et al. 2010:3-5).

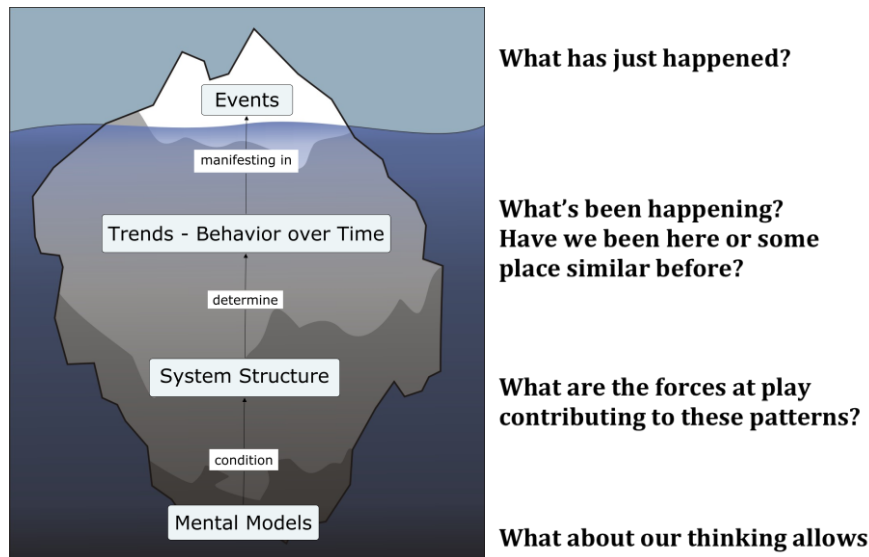
Une application stratégique de la pensée systémique consiste à :

a) Identifier les causes profondes des problèmes de durabilité et de combattre la résistance au changement.

D'après Harich (2010), de nombreuses mesures politiques formulées en réponse aux problèmes écologiques, comme les taxes ou les subventions, ont tendance à échouer parce qu'elles ne s'attaquent qu'aux symptômes. Les problèmes persistent à cause d'une résistance systémique au changement, c'est à dire cause de « la tendance d'un système à reproduire un comportement donné malgré les efforts déployés pour le changer (Ibid. p. 37).

Il s'agit donc d'identifier et de s'attaquer à la « cause profonde » de cette résistance, définie comme « la partie de la structure du système qui permet 'au mieux' d'expliquer pourquoi le fonctionnement du système fait surgir les symptômes d'un problème donné » (Ibid:57).

Figure 3: La pensée systémique d'après Senge (1990). Cité d'après Magnuszewski et al. 2010).



b) Identifier les leviers (leverage points) du changement

Il s'agit d'« endroits au sein de systèmes complexes où une petite modification ponctuelle peut produire de grands changements d'ensemble » (Meadows 1999:1). Il est possible de les identifier en étudiant la structure d'un problème complexe avant de passer aux solutions potentielles, incluant par exemple une transformation de la structure existante. Il est ensuite possible de déterminer les conséquences probables de ces solutions potentielles, pour mettre le doigt sur les solutions qui s'attaquent aux causes profondes du problème sans avoir d'effets secondaires indésirables. Cette méthode est d'autant plus efficace qu'elle touche à la partie la plus profondément immergée de l'« iceberg » représenté ci-dessus (cf. figure 3), attirant ainsi notre attention sur les structures du système et les modèles mentaux en jeu, pour nous permettre ensuite les modifier. Le fait d'aborder le changement de cette manière va à l'encontre d'une prise de décision à court terme et brise la logique habituelle de notre résolution de problèmes.

Implications pratiques

La nécessité d'un changement systémique est au cœur de la grande transition, puisque ni la méthode classique qui s'attaque aux problèmes un par un, ni une analyse linéaire des causes et des effets n'amèneront de solutions adaptées aux défis. Si elles veulent réussir, les OSC doivent se servir de la pensée systémique pour analyser le monde et l'intégrer dans leurs stratégies.

Pour le faire, elles ont à leur disposition une grande variété d'outils pour examiner les structures du système et de cadres pour nous aider à réfléchir, à agir et à travailler de façon systémique :

- processus d'apprentissage organisationnel ;
- outils de développement des capacités individuelles de réflexion systémique ;
- programmes de développement de capacités et de leadership systémique.

a) Processus d'apprentissage organisationnel

La pensée et l'action systémique doivent être incluses dans un processus continu de développement d'« organisations apprenantes », c'est-à-dire « des organisations dont les membres développent de manière continue leur capacité à atteindre les résultats fixés; des organisations qui encouragent les modes de pensée nouveaux et ambitieux, qui laissent libre cours aux aspirations communes, et dont les membres apprennent sans cesse à considérer le système dans son ensemble » (Senge 1990:3).

En effet, pour comprendre l'impact potentiel des actions et des mesures politiques sur le reste du système, et éviter des effets indésirables, les organisations doivent s'interroger sur les causes d'un événement, faire preuve de souplesse et tirer les conséquences de leurs expériences passées, pour appliquer ce savoir lors de l'action suivante (Wheatley 2008:45).

L'apprentissage organisationnel s'inspire d'une méthodologie connue sous le nom d'action-recherche, qui implique principalement l'apprentissage empirique grâce à la création d'espaces où les participants prennent part à des cycles d'actions suivies de réflexions critiques (Reason et McArdle, 2004).

L'action-recherche systémique cherche donc à établir des lieux d'enquête-action à tous les niveaux d'une question, encourageant ainsi divers groupes de part et d'autre du système à participer à des cycles continus de récolte d'information, de formulation d'idées, de planification d'actions, d'action et réflexion sur ces actions (Burns 2007:19). Ce mécanisme a réussi à aider diverses organisations à mieux comprendre les effets de leurs actions sur le reste du système, pour ensuite apporter les modifications adéquates à leurs stratégies de manière à atteindre les objectifs désirés.

Le management adaptatif est un mécanisme qui relie l'apprentissage aux mesures politiques et à leur application. Comme l'action-recherche systémique, il implique un apprentissage empirique transforme autant les attitudes que les mesures politiques préconisées, et contribue à une meilleure connaissance globale du système (Stankey et al. 2005:1).

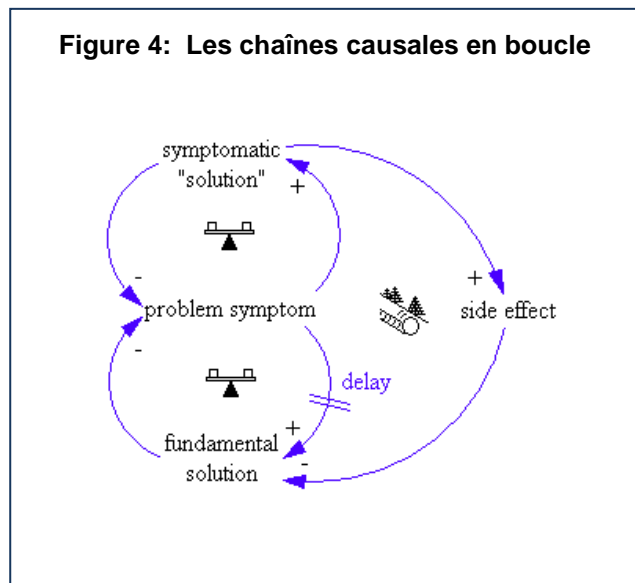
b) Outils de développement des compétences systémiques individuelles

Différents outils existent pour aider les individus à analyser les structures du système, à comprendre la logique des effets secondaires et à d'identifier les lieux d'intervention utiles. Ensemble, ces outils permettent de mettre en lumière des éléments inconscients et donc généralement passés sous silence, c'est-à-dire les interactions complexes entre les éléments du système et les boucles de rétroaction

(Magnuszewski et al. 2005:200). Si ces différents outils s'appliquent à des situations distinctes, on peut tout de même en citer quelques exemples.

Diagrammes de boucles causales.

Les diagrammes de boucles causales (cf. figure 5 ci-contre) offrent une représentation graphique des variables systémiques et des liens causaux qui les unissent, permettant ainsi d'identifier les boucles de rétroaction. Une fois que le réseau de relations a pris forme, révélant la structure du système, il devient plus simple de comprendre certaines questions et certains problèmes. Les diagrammes de boucles causales permettent notamment d'intensifier la communication entre les différents acteurs impliqués et la mise en place d'interventions systémiques efficaces (Magnuszewski et al. 2010:9).



Simulations et jeux de rôle. Ce type de jeux nous permettent d'explorer les conséquences dynamiques de nos hypothèses, pour élaborer ensuite des mesures et des stratégies plus efficaces. Chaque participant joue un rôle précis où il doit traiter les questions, les menaces ou les problèmes qui surgissent dans une situation donnée, faisant ainsi l'expérience des conséquences de ses propres décisions ainsi que de celles des autres participants (Magnuszewski et al. 2010:11). Ces jeux offrent un moyen efficace de simuler les mécanismes complexes de prise de décision dans la gestion des ressources, comme le partage de l'eau pour l'irrigation en Afrique (Barreteau et al. 2001) ou l'évolution de l'exploitation des terres attenantes aux parcs nationaux en Pologne (Krolikowska et al. 2007). Les jeux de rôle offrant une grande flexibilité, ils laissent libre cours aux initiatives individuelles et à l'imagination, ce qui est particulièrement intéressant lorsqu'ils impliquent une prise de décision politique.

c) Programmes de développement de compétences et de leadership

L'intégration de la pensée systémique au sein des OSC permettrait aussi la formation des futurs dirigeants d'OSC grâce à des programmes spécifiques, donnant la priorité à la gestion de défis systémiques complexes. Par exemple, le programme offert par Blekinge Institute of Technology en Suède, [Strategic Leadership Towards Sustainability](#), propose une approche transdisciplinaire et systémique à la question du développement durable. Dans ces programmes, l'accent est mis sur :

- le cadre stratégique du développement durable ;
- l'apprentissage et le « leadership » nécessaires à la prise de décision dans le domaine du développement durable. Des programmes de développement des compétences d'équipe, basés sur les outils présentés ci-dessus, viendraient ensuite compléter cette formation.



3. 2 Vers un nouveau récit : travailler sur les valeurs

Contexte stratégique

Une nouvelle économie durable, impliquant une réduction de la circulation des biens matériels, va à l'encontre des valeurs matérialistes qui dominent actuellement et qui sont à l'origine des modes de consommation insoutenables.

De nombreuses campagnes de communication destinées à sensibiliser les individus aux problèmes sociaux et environnementaux dépassant le périmètre individuel⁶ confortent en réalité les valeurs dominantes, au lieu de les défier. Si une approche « marketing », jouant par exemple sur l'idée de statut social, peut encourager les gens à acheter des produits et des services plus « verts », comme des voitures électriques au lieu de véhicules à combustion, elle peut aussi venir renforcer les valeurs matérialistes qui sont à la racine du problème. Le chapitre 1 a montré que les produits « verts » offrent une réponse insuffisante à une crise profondément ancrée dans le système ; de même, le « marketing vert » ne fait rien pour renforcer les valeurs intrinsèques, pourtant nécessaires si nous voulons changer nos modes de vie actuels.

L'analyse ci-dessous suggère que les OSC peuvent initier une transformation culturelle – mais à condition de savoir faire appel à des valeurs intrinsèques, comme l'importance de l'appartenance à une communauté, des liens d'affiliation et de l'épanouissement personnel, sans pour autant réveiller leurs pendants matérialistes. Cela implique une collaboration étroite entre différentes branches d'OSC et un récit commun inspiré des principes de la grande transition, donc axé sur le bien-être, l'empathie et la prise de conscience de notre interdépendance à l'environnement naturel.

Une fois ces données prises en compte, il s'agit de les intégrer aux actions des OSC à tous les niveaux, des stratégies de communication – de quoi parler et comment le dire ? – à l'élaboration de politiques publiques affectant à leur manière les valeurs de la société.

Apports théoriques

Les comportements humains sont loin d'être fondés sur des arguments purement rationnels. Plusieurs chercheurs (Lakoff 2010:72, Leggewie et Welzer 2010:7ff) ont montré que les faits jouent en réalité un rôle assez limité dans la motivation qui pousse les acteurs à faire un certain choix, et que les décisions sont souvent prises de manière inconsciente, sur la base des affects et des valeurs (Roth 2007:343). Si la place relative des différentes valeurs peut varier d'une culture à l'autre et d'un pays à l'autre, les valeurs matérialistes dominent la société de consommation mondiale actuelle. On sait par exemple que les individus fortement exposés à publicité ou vivant dans un milieu très compétitif sont plus enclins à adopter des valeurs

⁶ Le rapport Cause Commune (*Common Cause Report*) (Crompton, 2010) utilise l'idée de problèmes dépassant du niveau individuel (*bigger-than-self* en anglais) à propos de préoccupations de société ou de problèmes mondiaux comme le changement climatique, la pauvreté, le non-respect des droits de l'homme etc, car les efforts individuels de lutte contre ces problèmes finissent souvent par profiter à la société dans son ensemble au lieu de l'individu lui-même.

matérialistes que les autres. Il ne faut pas non plus négliger le rôle de l'action publique et des discours politiques, car c'est bien la politique qui donne la forme à la société (Jackson 2009:95). Ainsi, en s'attachant systématiquement à développer une économie plus concurrentielle et poursuivant la croissance, les choix politiques viennent sans doute renforcer les valeurs matérialistes.

a) De l'importance des valeurs intrinsèques pour faire avancer les causes sociales et environnementales

La recherche a montré que plus les valeurs matérialistes dominent socialement, moins le comportement d'une personne prend en compte les problèmes qui dépassent son horizon individuel. Et inversement, plus les valeurs intrinsèques dominent, plus le comportement de cette même personne prendra en compte les problèmes qui ne la concernent pas directement.

Si les valeurs intrinsèques font partie de la personnalité humaine, leur influence est réduite dans la société de consommation actuelle (Crompton et al 2010:5), le consumérisme se définissant comme « une tendance culturelle qui pousse les gens à chercher le sens, la satisfaction et la reconnaissance principalement dans la consommation de biens et de services » (Assadourian 2010:8). Or, si les valeurs consuméristes dominent dans les sociétés contemporaines, des études montrent que la qualité des relations sociales, qui dépendent de la place relative des valeurs intrinsèques, est un des indicateurs les plus fiables du bien-être subjectif mesuré au niveau d'une société (Oishi et al. 2010:467).

b) De l'importance des « cadres cognitifs » dans la promotion des valeurs

La science cognitive enseigne qu'en étudiant le fonctionnement cognitif des humains, nous pouvons mieux comprendre comment les institutions et la politique influencent les valeurs. La notion clé sur ce point est celle des « cadres cognitifs », autrement dit des structures mentales avec lesquelles les êtres humains appréhendent la réalité (Lakoff 2010:74). Les cadres « profonds » (*deep frames*) – des structures cognitives inscrites dans la mémoire longue – sont étroitement liés aux valeurs ; ces cadres certes sont relativement stables mais pas immuables (Crompton 2010:42).

Notons qu'il y a une grande différence entre l'« activation » et le « renforcement » des cadres cognitifs profonds. Il est relativement simple de les activer en utilisant le message adéquat, mais de les renforcer est un travail de très long terme. L'activation répétée peut les renforcer, mais la communication n'est pas le seul moyen ici : l'impact quotidien de certaines politiques publiques ou institutions peut avoir un effet puissant sur les cadres cognitifs profonds, et donc sur ses valeurs. Ce qu'on appelle la « boucle de rétroaction politique » se manifeste lorsque la politique publique influe sur la nature des valeurs dominantes d'une société, et que ces dernières viennent à leur tour agir sur la politique publique (Crompton 2010:43).

Implications pratiques

Les experts en communication s'entendent de plus en plus sur le rôle crucial des valeurs dans les stratégies de campagne : au lieu de simplement présenter les faits et les arguments rationnels en faveur du changement, il s'agit de mettre en avant les

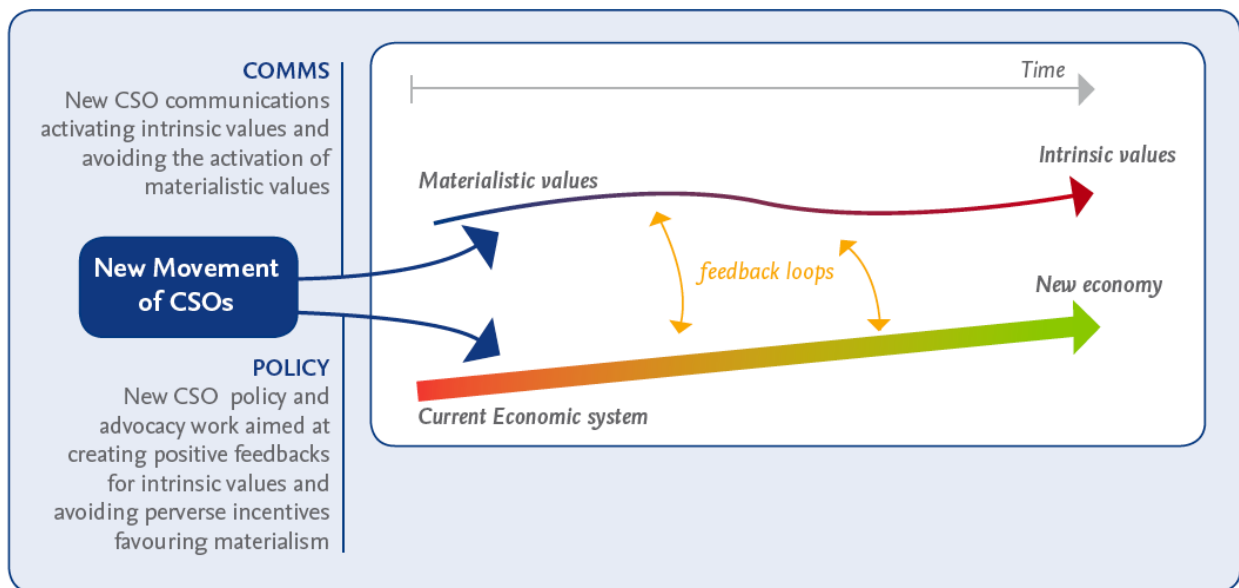
valeurs et les émotions. Le débat actuel au sein des OSC pose de plus en plus sérieusement la question de savoir s'il est nécessaire ou non de promouvoir les valeurs l'intrinsèques pour réussir à traiter les problèmes dépassant le niveau individuel.

Assurément, il est possible d'utiliser les valeurs dominantes pour les besoins d'une campagne, par exemple en faveur des voitures électriques (Rose 2010:9), au lieu d'essayer de réduire l'emprise des valeurs matérialistes. Cependant, Crompton montre qu'une campagne qui fait appel à des valeurs extrinsèques en exploitant les structures existantes risque de provoquer des « dommages collatéraux » en renforçant ces valeurs, alors même que les changements opérés par la campagne ne traiteront pas efficacement les défis systémiques.

Ce débat risque d'avoir des implications profondes pour l'action des OSC, à tous les niveaux. Il s'agit tout d'abord de mieux cerner ses propres valeurs, ainsi que les valeurs auxquelles on aspire, avant de développer une stratégie intelligente et globale pour mettre ses actions en accord avec ces valeurs. Il est possible qu'une refonte totale des méthodes de campagne et de communication soit requise, ainsi qu'une modification des méthodes de collecte de fonds (cf. chapitre 3.5 à propos de la nécessité d'impliquer les financeurs dans ces stratégies).

La figure 7 ci-après illustre deux domaines où la théorie décrite dans ce chapitre pourrait avoir des implications profondes pour les OSC.

Figure 7. Un nouveau récit mis en pratique: communication, politique, actions.



- **La communication** – En activant de manière récurrente les valeurs intrinsèques sans mettre en jeu leurs pendants matérialistes, les OSC peuvent avoir un impact sur l'évolution culturelle.
- **Les mesures politiques** – En utilisant les effets secondaires des politiques publiques à tous les niveaux, de l'élaboration de propositions aux actions de plaidoyer en passant par des projets concrets et des partenariats, les OSC peuvent avoir un impact à l'échelle de la société. Cela mettrait en mouvement des

boucles de rétroaction et instaurerait un cercle vertueux ; c'est peut-être là la contribution essentielle des OSC à l'avènement d'un nouveau modèle économique.

Implications pour la communication des OSC – l'élaboration d'un nouveau récit

Grâce aux analyses empiriques et aux travaux théoriques en science cognitive, il est possible de repenser la communication des OSC auprès de leurs différents publics. Il s'agit de déterminer plus clairement si une campagne ou un choix de communication active/renforce ou non les cadres cognitifs utiles à la défense des grandes causes qui les préoccupent. Il s'agit également de réfléchir aux arbitrages entre bénéfices potentiels à court terme et dommages collatéraux à plus long terme (au niveau des valeurs) en préparant une stratégie de campagne ou de communication. Pour la mise en place de leurs stratégies de communication, les OSC doivent cerner les cadres auxquels elles font appel et les valeurs qui en sont par là même renforcées de manière transparente, inclusive et réfléchie.

Mais les OSC doivent avant tout arrêter de faire cavalier seul lorsqu'elles développent des nouvelles approches qui veulent toucher aux valeurs de la société ; la grande transition est justement un cadre qui leur permet de se détacher de leurs intérêts spécifiques et de développer de manière collégiale un récit fédérateur autour de valeurs et de principes communs. Ce nouveau récit doit toucher le grand public en narrant avec brio et émotion qui nous sommes et où nous allons, en puisant dans l'histoire des récits mythologiques (Shellenberger/Nordhaus 2005:34). « Ce sont les poètes, les philosophes et les psychologues, et non les scientifiques et les politiciens, qui rallieront la population à notre cause » (Speth 2010). La collaboration et la création d'un large mouvement rassemblant les différents secteurs de la société civile sont essentiels à la grande transition et à l'évolution des valeurs. Le chapitre 3.4 discute plus en détail cette question.

Ce nouveau récit pourrait renforcer les cadres profonds utiles au traitement de la crise du développement. Il permettrait par exemple de dépasser la dichotomie entre nature et culture qui sépare les humains du monde naturel (Latour 2009) en réintégrant les humains dans leur environnement vital.

Qu'est-ce qu'un récit?

Depuis toujours, les humains se racontent l'histoire de leur vie, et c'est dans la sphère culturelle qu'ils construisent leur vision de la réalité. Celle-ci n'existe vraiment que par et dans le récit. Un tel récit n'est pas une histoire individuelle, mais le regroupement de toute une série d'histoires ; il peut inclure des valeurs, des outils, des métaphores, des images ou des histoires qui ne sont ni unidimensionnelles ni unidirectionnelles, mais qui ne cessent d'être modifiées, de disparaître puis de réapparaître. Les récits de ce type sont en transformation constante car ils passent d'une personne, d'une culture et d'une société à l'autre. Il peut s'agir de « grands récits », mais le contexte peut aussi être local et très spécifique.

Différentes religions ont par exemple des récits différents sur la création du monde. Il existe également des récits très spécifiques comme celui du « rêve américain », où l'humanité cherche à soumettre le monde sauvage par l'exploration de nouvelles frontières. De nos jours, ce récit est toujours à la base de la culture américaine et de nombreuses autres sociétés, qui continuent à vouloir dominer la nature par la technologie et à utiliser des stratégies de survie individuelles pour grimper l'échelle sociale et accroître leur richesse matérielle.

Pour être efficace, ce nouveau récit se doit d'inspirer et de séduire le public par son optimisme dénué de technicité. Il doit s'adresser aux valeurs intrinsèques puisque c'est en mettant l'accent sur la qualité de vie dans un monde moins consumériste, c'est-à-dire sur les éléments qui contribuent au bonheur et au bien-être de la population sur le long terme, qu'il pourra séduire les citoyens et les gouvernements. Il doit donc peindre un tableau optimiste de la société, basé sur les bénéfices à long terme de l'égalité et du bien-être, au lieu de se concentrer sur la croissance consumériste.

Implications pour les mesures politiques et les actions de plaidoyer des OSC

Si la politique publique n'est pas la *seule* stratégie du changement, cela ne veut pas dire pas que les OSC doivent abandonner leurs actions dans ce domaine. Simple-ment, dans leur lobbying politique et leur plaidoyer, elles doivent se servir de leur connaissance des valeurs, des cadres cognitifs et des récits. Il n'en va pas seulement de l'impact de leurs outils de communication sur les valeurs ; la question n'est pas seulement celle des mots, du fond et de la forme d'un message, puisque les mots qui construisent ce nouveau récit doivent, en fin de compte, établir une cohérence avec les bases idéologiques qui sous-tendent les activités des OSC. En effet, toutes les actions peuvent avoir des conséquences directes et indirectes sur les valeurs et la culture.

Nous avons dit plus haut que les valeurs d'une population sont fortement influencées par ses interactions avec les institutions publiques et privées. Les campagnes et les activités politiques des OSC doivent donc être évaluées du point de vue de leurs effets sur les valeurs, et de leur capacité de faire des politiques publiques un levier pour transformer les valeurs.

En définitive, il s'agit de développer une stratégie intelligente en s'intéressant davantage aux origines profondes des valeurs consuméristes actuelles. Les valeurs sociétales sont profondément influencées par une économie mondiale dominée par des multinationales qui cherchent à maximiser leurs chiffres d'affaires et leurs profits, et par des gouvernements tenus à poursuivre le chemin de la croissance. C'est pourquoi les OSC doivent faire preuve d'intelligence et s'opposer sans relâche à cet état de fait tout en ouvrant de nouvelles perspectives, que nous résumons par l'idée d'une grande transition, de manière à désactiver les effets négatifs de la publicité et à renforcer la place des des valeurs intrinsèques.

Le chapitre 3.1 a établi que la pensée systémique peut aider les OSC à identifier les leviers du changement systémique, à cibler les causes du matérialisme ambiant. Mais pour pouvoir s'attaquer à ces causes profondes, les OSC doivent trouver de nouvelles manières d'influencer l'économie matérielle. En effet, comme nous le montrons au chapitre 1, il existe au sein des institutions politiques classiques de nombreuses barrières aux mesures radicales qui visent à dépasser les limites du système actuel. Le prochain chapitre souligne l'importance d'innovations locales dans la perspective d'un changement systémique.

Cela dit, le système politique offre aussi, fort heureusement, de nombreuses occasions pour les OSC d'œuvrer pour un changement des valeurs. Le meilleur exemple du type d'ouverture à saisir est peut-être le débat sur les indicateurs et le PIB actuellement en cours dans les pays comme la France, l'Allemagne, l'Autriche et le Royaume-Uni. Les responsables politiques en arrivent à reconnaître ouvertement

que la poursuite de la croissance tous azimut présente peu d'avantages pour la société, et qu'elle risque en plus d'avoir un impact négatif sur l'environnement. Il s'agit donc de former des alliances entre différents secteurs, dans le but d'amener les gouvernements à passer de la discussion à la mise en place concrète d'une série d'indicateurs nationaux faisant du bien-être et de la durabilité environnementale les indicateurs clés de la réussite d'une nation. Cela constituerait une étape importante dans la reformulation du « récit national » de la prospérité d'un récit de la croissance en un récit du bien-être social.

L'histoire enseigne que les valeurs peuvent évoluer dans une période relativement courte ; il semble donc possible de réduire le poids des valeurs matérialistes dans les limites – très serrées – du temps qui est à notre disposition pour lutter contre le changement climatique et tous les risques qui l'accompagnent.



3.3 Les nouveaux modèles économiques

Contexte stratégique

Un changement radical comme celui suggéré par la grande transition demande des mécanismes d'apprentissage complexes et des innovations fondamentales que la politique nationale, les négociations internationales et les acteurs économiques classiques n'ont pas la capacité de faire advenir seuls (cf. chapitre 1).

La discussion ci-dessous montre que les OSC devraient s'impliquer de manière plus active et plus stratégique dans le lancement de projets innovants conçus par des acteurs locaux, ainsi que dans le soutien et la mise en relation d'acteurs du changement trop souvent isolés dans leurs communautés et leurs organisations.

Les acteurs qui développent les germes de la nouvelle économie jouent en effet un rôle fondamental. À tous les niveaux, de la vie de quartier jusqu'au sommet de l'Etat en passant par les différents secteurs économiques, ils propagent l'innovation et remettent en question les vieilles visions du monde et les vieilles habitudes (Leggewie 2010:9).

L'émergence de nouveaux modèles de production, de consommation, d'organisation et de gouvernance est un facteur clé de la grande transition. Il est donc important d'accorder ces nouvelles pratiques et ces nouveaux modèles aux principes de la transition, de manière à soutenir le changement des valeurs et le passage d'une économie centrée sur une croissance à une économie du bien-être social, respectueuse du principe de subsidiarité et des limites physique de la biosphère.

Les différents créneaux d'innovation qui émergent progressivement doivent pouvoir monter en échelle, se diffuser auprès du grand public et surtout s'inscrire dans le nouveau récit ; car c'est celui-ci qui pourra basculer le système dans un paradigme nouveau, avec des règles de jeu nouvelles. Nous montrons ci-après que les OSC ont un rôle clé à jouer pour soutenir ces innovations, de la phase d'expérimentation jusqu'à la diffusion dans l'espace public.

Apports théoriques et pratiques

a) Innovations systémiques

L'étude des transitions et la théorie économique inspirée de l'histoire de l'évolution (*evolutionary economics*) mettent en avant l'importance des niches d'innovation au niveau local pour l'évolution des « grands » systèmes sociotechniques comme l'industrie alimentaire, l'énergie et le bâtiment. Le terme « sociotechnique » indique que ces systèmes sont constitués d'une grande variété d'éléments, de la technologie aux infrastructures, en passant par les décisions politiques et les acteurs impliqués (producteurs, distributeurs et consommateurs, législateurs et régulateurs).

L'étude des transitions passées montre que l'innovation joue un rôle essentiel dans le changement systémique. On appelle créneau, ou « niche », un espace expérimental basé sur une série de projets innovants. Il s'agit d'un « écosystème » protégé au sein duquel les différents acteurs ont la possibilité de tester leurs idées sans avoir à craindre la concurrence du système sociotechnique dominant. La diffusion et la généralisation des solutions qui y émergent sont favorisées par des mécanismes d'apprentissage et la diffusion du savoir-faire d'une expérience à l'autre, de sorte que les innovations capables de saisir une occasion apparue au sein du *régime sociotechnique* et d'offrir une réponse aux problèmes systémiques finissent par toucher le grand public et, *in fine*, intégrer le *régime* en question (cf. Geels et al. 2004).

L'innovation n'est pas une fin en soi et elle ne garantit pas que les systèmes qui en émergent soient plus durables que les précédents ; en témoignent les nombreuses « transitions » passées qui ont débouché sur des nouvelles infrastructures et technologies basées sur les énergies fossiles. C'est pourquoi la grande transition nécessitera non seulement une innovation poursuivant les objectifs sociaux et environnementaux, mais aussi une meilleure compréhension des interactions entre systèmes humains, technologiques et écologiques. Si l'innovation est par nature impossible à diriger, on peut en revanche influencer les conditions dans lesquelles elle se produit ; des acteurs comme les OSC ou les autorités publiques peuvent intervenir dans ce processus et l'accompagner.

La recherche sur les transitions se concentre sur les technologies et la gestion de l'offre, plutôt que de la demande. Or la grande transition exigera également des innovations sociales capables de soutenir, voire d'accélérer, la diffusion des valeurs dont nous avons parlées plus haut, ainsi que la promotion de styles de vie moins matérialistes et plus soutenables. Nous montrons ci-dessous qu'il est possible de considérer les projets locaux et les réseaux militants de base comme autant d'espaces d'innovation nécessaires à la grande transition. (Seyfang et Smith 2007:584)

La grande transition se distingue aussi par son ambition de changer de paradigme à l'échelle du système dans son ensemble, au lieu de se concentrer sur une partie du système ou sur des sous-systèmes. Elle prête donc une attention particulière au potentiel systémique des innovations.

Le succès de ces innovations et leur capacité de durer tiennent à toute une série de facteurs comme le soutien financier ou le rôle des autorités publiques et d'autres acteurs. Notamment les pouvoirs publics peuvent ériger ou faire tomber les barrières à l'innovation tout au long du processus.

Pour qui cherche à stimuler l'innovation, l'un des défis à relever tient à l'isolation des tentatives locales, qui ne sont que rarement reliées entre elles (Geels et Schot 2010:548). Il s'agit donc de prêter plus d'attention à l'interaction entre différentes initiatives, à l'échange d'information et à la collaboration entre différents réseaux d'acteurs, sans quoi de nombreuses innovations continueront à échouer ou resteront cantonnées à leur créneau d'origine. Il est donc essentiel de créer les conditions nécessaires à la formation de liens entre nouveaux projets et programmes en cours (Kemp 2008:382).

b) Opportunités au niveau local

Le niveau local en particulier offre d'excellentes occasions de tester des pratiques et des styles de vie durables, d'autant plus que la proximité physique facilite la culture participative qui dépasse de loin les considérations environnementales. Les politiques locales de lutte contre le changement climatique, par exemple, finissent presque toujours par affecter d'autres domaines, donnant lieu à des « bénéfices collatéraux » trop importants pour être négligés (Creutzig/Kammen 2009:302).

Des mesures écologiques fortes peuvent par exemple améliorer la qualité de vie urbaine en favorisant les espaces publics ou en réduisant le bruit et la pollution. Elles peuvent augmenter l'inclusion sociale en diminuant la circulation routière, améliorer la santé publique en facilitant les déplacements en vélo, ou encore renforcer la résilience locale en réduisant la dépendance énergétique.

A l'échelle locale, les citoyens font d'ores et déjà preuve d'une grande capacité d'innovation face à la crise socio-écologique et aux dégâts du développement axé sur la croissance. Agissant dans un contexte difficile, les citoyens s'engagent dans la recherche des solutions à leurs problèmes, construisant spontanément des mouvements et des projets comme les « Villes en transition » (*Transition Towns*), les Territoires en Résidences, le réseau mondial des éco-villages (*Global Ecovillage Network*), les « villes lentes » (*Slow Cities*), le festival Design of the Times, les villages urbains (*Urban Villages*), le jeu Oasis, les circuits courts, etc.

Outre la création de nouveaux réseaux et projets, il s'agit également d'exploiter le potentiel des associations locales déjà établies, comme les écoles, les églises, les clubs de sport ou les associations d'habitants, pour introduire le développement durable et promouvoir les nouveaux modes de vie dans un cadre plus familier et plus classique. En s'investissant dans des pratiques concrètes, tous ces groupes viennent soutenir l'appel à la transition vers le développement durable, tout en signalant au pouvoir public que la demande d'idées nouvelles est bien là (Hale 2010:265).

Implications pratiques

Les OSC ont donc un rôle clé à jouer dans l'émergence et la diffusion de nouveaux modèles ; nous suggérons ici quatre façons de l'assumer :

« L'impulsion des mouvements locaux est peut-être la plus prometteuse, et pourtant la moins étudiée et la moins soutenue... Certaines des initiatives les plus intéressantes sont apparues sans aucune incitation au niveau national. L'Etat comme le secteur associatif national doivent leur offrir bien plus de soutien et d'encouragement. »
(Hale 2010:269).

- soutien aux initiatives locales et aide à la diffusion du savoir-faire ;
- lancement et gestion d'innovations à l'échelle des secteurs entiers de l'économie ;
- plaidoyer politique en faveur de l'innovation et des projets gérés localement ;
- soutien visant à généraliser les innovations.

a) Soutien aux initiatives locales et aide à la diffusion du savoir-faire

Les mouvements impliqués dans la grande transition collaborent souvent déjà et mutualisent les connaissances des projets menés dans différents pays. Mais si les liens à l'intérieur des mouvements sont souvent déjà établis, ceux *entre* les différents réseaux manquent toujours, ce qui réduit la diffusion des innovations par-delà des frontières géographiques et culturelles. En conséquence, on voit émerger des projets disparates là où on s'attendrait à une véritable transformation du système (Horwitz sur le forum en ligne « Smart CSO's », octobre 2010).

« Le changement commence lorsque les actions locales émergent simultanément à différents endroits. Mais tant que ces actions restent déconnectées entre elles, leur portée se limite à leur lieu d'origine. Là où elles finissent par se relier en revanche, elles peuvent exercer une influence systémique non négligeable. »
(Wheatley 2006).

Les grandes OSC et leurs réseaux peuvent combler cet écart en facilitant le partage du savoir-faire et en aidant les mouvements locaux à établir une définition claire de la soutenabilité et à accorder leur stratégie à celle de la grande transition. Outre la valeur pratique de ce soutien, le tissage de liens entre les réseaux peut aussi intensifier leur implication et le sentiment de faire partie d'un vaste mouvement.

En créant des cycles d'apprentissage, les OSC peuvent accélérer la diffusion des « prototypes » de la nouvelle économie.

Cela permettrait de généraliser les idées qui fonctionnent et de soutenir l'émergence de nouveaux projets. Cette mise en liaison plus étroite des pratiques et des praticiens nous épargnerait en plus de devoir « inventer la roue » chaque jour à nouveau, et favoriserait l'émergence d'une culture d'innovation commune.

Plus particulièrement, les OSC actives aux niveaux national et international peuvent jouer un rôle clé dans le partage des bonnes pratiques et la construction des plateformes en ligne dédiées à l'apprentissage et à l'échange d'information (Wreford sur le forum en ligne « Smart CSO's », 6 octobre 2010). Un tel partage serait réellement utile dans beaucoup de domaines ; outre la mutualisation des expériences, les plateformes en ligne peuvent également offrir des outils de dialogue au sein des communautés de pratique.

b) Lancement et gestion d'innovations systémiques à l'échelle sectorielle.

Outre le soutien aux projets locaux déjà en place et à leur diffusion, les OSC nationales et internationales peuvent s'impliquer dans l'innovation systémique en soutenant l'ouverture de nouvelles « niches », notamment au niveau des systèmes de consommation et de production susceptibles de transformer réellement le système. Plus concrètement, elles peuvent lancer des projets dont l'objectif est de réunir des acteurs prêts à collaborer à l'échelle d'un secteur donné, par exemple la

finance, les transports ou l'alimentation. Pour qu'une telle collaboration soit sérieuse, il est important que les acteurs partagent les valeurs et les principes de la grande transition.

Les outils de pensée systémique présentés au chapitre 3.1 constituent un excellent point de départ à ce type de projets collaboratifs où différents acteurs développent une compréhension commune. En étudiant les boucles de rétroaction et la dynamique des forces en présence au sein d'un système, des projets d'action-recherche systémique (Burns 2007) ciblent les causes profondes des problèmes.

Dans un projet de ce genre, une grande OSC peut inviter d'autres OSC à former un réseau autour d'un projet dont les valeurs et les objectifs sont clairement définis. Un tel rôle se justifie entre autres par le fait qu'un vaste réseau d'OSC sera plus à même de lever des fonds et aura plus de visibilité. Si les projets à l'échelle d'un secteur se révèlent parfois fort coûteux, en temps comme en argent, les OSC pourront se partager l'effort financier tout en mutualisant leurs capacités et leur expertise.

Parmi les projets d'innovation systémique menés par des OSC à l'échelle d'un secteur, on peut évoquer le *Finance Lab* (secteur financier) ou *Tasting the Future* (industrie alimentaire). Lancés par la branche britannique de WWF, ces projets ont ouvert un créneau (*niche*) où une grande variété d'acteurs collaborent dans l'objectif de transformer le système grâce à l'innovation.

Les OSC peuvent également mener des projets d'action-recherche spécifiques à un secteur donné. Le regain d'intérêt actuel pour l'entrepreneuriat social peut, par exemple, leur offrir l'occasion de former des partenariats avec des investisseurs en capital-risque social et d'autres acteurs innovants. La confiance dont jouissent de nombreuses OSC auprès des citoyens et des consommateurs, qui reconnaissent leur identité de marque, peut également aider au succès d'une telle entreprise.

c) Plaidoyer politique en faveur de l'innovation et des projets locaux

Notre analyse part du constant que les OSC se heurtent à d'importants obstacles lorsqu'elles tentent d'influencer l'action publique dans le sens de la grande transition. Néanmoins, il y a toujours des « fenêtres d'opportunité » au niveau politique ; si nous savons s'en servir intelligemment, elles peuvent faciliter le type d'initiatives « du bas vers le haut » dont nous avons parlé plus haut.

Au Royaume-Uni par exemple, la promotion de la gouvernance locale (*localism*) et la mise en place du programme « Big Society » par le gouvernement Cameron ouvrent de voies nouvelles, qui ne sont évidemment pas sans risque. Les OSC doivent renforcer leur collaboration afin d'assurer que ces nouvelles politiques permettent réellement de promouvoir l'innovation locale allant dans le sens de la grande transition.

Les grandes OSC nationales, qui disposent de plus de ressources et d'expérience politique, doivent soutenir les projets locaux de deux manières :

- en demandant aux autorités publiques de créer des conditions favorables à l'émergence d'innovations sociotechniques, qu'il s'agisse de soutien financier, d'espaces d'apprentissage ou de niches d'innovation ;
- en accompagnant de près les acteurs locaux et en les aidant *dans leur propre plaidoyer* ; il s'agit entre autres de demander aux collectivités locales la protection

et le soutien nécessaires (subventions, partenariats, etc.). (Hommels et al. 2007:1093).

d) Monter en échelle et généraliser les innovations

Pour s'inscrire dans le « grand récit » qui fera basculer notre système économique dans un nouveau paradigme, les innovations doivent être utilisées de manière stratégique ; fortes de leur expertise en communication et en plaidoyer, les OSC sont en mesure d'y contribuer en portant les innovations les plus prometteuses au grand public :

- Elles peuvent se servir des « fenêtres d'opportunité » qui apparaissent au niveau politique ou dans le monde d'entreprise pour monter en échelle les innovations les plus intéressantes, celles qui s'attaquent aux causes profondes des problèmes ; par exemple celles qui contribuent à décentraliser l'économie ou qui cherchent à réduire le consumérisme ambiant. Plus ces innovations seront perçues comme faisables et souhaitables par les acteurs impliqués, plus elles seront reconnues et soutenues.
- Elles peuvent aussi offrir plus de visibilité aux innovations systémiques : plus on les mettra en avant (en montrant par exemple les nouveaux styles de vie qui y naissent), plus elles seront perçues comme des modèles valables par le grand public.
- Enfin, pour faire tomber les obstacles, les OSC peuvent récolter les données expérimentales obtenues au niveau local et s'en servir pour élaborer des messages convaincants à destination des décideurs et du grand public.



3.4 Un nouveau mouvement mondial

Contexte stratégique

Actuellement, la mobilisation des mouvements sociaux ne fait pas partie des priorités des OSC environnementales ; les groupes locaux et l'organisation d'un mouvement populaire « vert » jouent eux-aussi un rôle secondaire par rapport au plaidoyer politique et aux partenariats avec les agences publiques et les entreprises (Speth 2008:70).

On manque aussi des réseaux transversaux réunissant des OSC spécialisées dans des domaines différents et capables d'élaborer des propositions où les différentes perspectives se trouvent intégrées. Nous avons montré dans le chapitre 1, consacré aux intérêts spécifiques, que les OSC peinent à unifier leurs visions du changement et à réunir des groupes hétérogènes dans une action concertée et cohérente. « La société civile manque fondamentalement de cohérence intellectuelle, c'est-à-dire d'une seule et même interprétation du défi à relever et d'un projet organisé pour des solutions à l'échelle de la planète » (Raskin 2010b:126).

C'est pourquoi un mouvement citoyen mondial serait un acteur historique décisif à l'avènement de la grande transition (Raskin 2010b:126). L'intensification de l'activité populaire ces vingt dernières années rend une telle évolution possible tout en

soulignant sa nécessité. C'est d'autant plus nécessaire que les stratégies de changement conçues « du haut vers le bas » ne marchent pas toutes seules ; les individus hésitent à agir lorsqu'ils sont isolés, mais se montrent prêts à s'investir dans des « communautés de pratique » où se forment une nouvelle culture politique et une nouvelle conscience.

D'après Raskin, « une transformation à l'échelle mondiale nécessitera l'émergence d'un nouvel acteur social ». Il est donc aussi possible que nécessaire de créer un mouvement citoyen mondial rassemblant une large part de la population et promouvant « les valeurs de solidarité humaine, de résilience écologique et de qualité de vie ». Ce mouvement pourrait « englober diverses perspectives et divers mouvements en tant qu'expressions distinctes d'un projet commun » (Raskin 2010a:3). Mais la culture militante elle-même doit se transformer avant de pouvoir jouer ce rôle (Raskin 2010a: 3) : un mouvement mondial ne pourra prendre forme que si la société civile parvient à dépasser ce qu'on appelle la « politique d'opposition » actuelle et à inventer de nouveaux modèles de leadership et de collaboration.

Malgré le potentiel offert par les complémentarités naturelles, les mouvements existants se heurtent aux réalités politiques actuelles. Il est en effet difficile pour des mouvements sociaux désireux de rejoindre le Mouvement pour la Justice Mondiale (peuples indigènes, mouvements féministes et ouvriers, paysans, militants des droits de l'homme, de défense de l'environnement et des droits sociaux...) de dépasser le stade de la contestation et d'élaborer un programme constructif commun. Les préoccupations, les priorités et même les objectifs sont souvent contradictoires (Kriegman 2006:13).

Un autre obstacle tient à la culture interne qui domine dans beaucoup d'OSC. Fruits de la concurrence permanente pour les financements (cf. chapitre 3.5), les structures hiérarchiques et la culture managériale qui veut tout contrôler ne favorisent en rien la collaboration et empêchent même les OSC de venir renforcer les projets menés par les militants de base. La valeur même du militantisme est perdue de vue dans une philosophie du changement « par le haut », où la seule chose qui compte est d'influencer les Etats (cf. chapitre 1).

La thèse défendue ci-dessous est que le projet de la grande transition, en raison de sa nature inclusive et de sa volonté de s'attaquer aux causes profondes des questions qui préoccupent les militants dans tous les domaines, ouvre de nouvelles voies de la collaboration et porte en lui la possibilité de créer un mouvement mondial de grande envergure. Mais cela présuppose que les OSC apprennent à collaborer entre elles et travaillent autrement à l'interne.

Apports théoriques et pratiques

De manière paradoxale, les OSC ont peu à peu abandonné les formes de travail démocratiques et participatives typiques pour les mouvements de base (*grassroots*), au profit d'une « professionnalisation » hiérarchique et peu participative (Brulle et Jenkins 2005:153). Si le mouvement écologique continue de jouir d'une forte adhésion populaire, la tendance générale est à « la montée en puissance des organisations professionnalisées en tant que forme dominante de représentation politique » de la société civile, ce qui soulève la question épineuse de la « viabilité de

la société civile contemporaine en tant que lieu d'une action citoyenne et démocratique efficace » (Brulle & Jenkins 2005:152).

Les liens de plus en plus étroits entre les mouvements qui luttent pour l'environnement et la justice sociale offrent à cet égard la meilleure chance de construire un nouveau mouvement citoyen mondial. Les mouvements existants portent en eux le désir d'un autre développement à l'échelle de la planète (Kriegman 2006:12) et apportent nombre d'initiatives (notamment celles menées à l'échelle locale et régionale) qui ont déjà prouvé qu'elles peuvent avoir un impact tangible (cf. chapitre 3.3). Mais les liens entre différents projets de terrain restent encore trop faibles, ce qui sape leur influence politique et culturelle.

Le projet de grande transition voit ce mouvement mondial comme « un creuset où s'inventent des formes de travail associatives multi-niveau et une démocratie exercée à plusieurs échelles, une démocratie qui soit aussi locale que possible et aussi mondiale que nécessaire » (Paul Raskin, correspondance personnelle à l'auteur, 5 janvier 2011). Les OSC ont un rôle clé à jouer pour galvaniser ces dynamiques éparpillées, mais elles doivent d'abord prendre au sérieux les travaux sur le phénomène de l'« émergence », les dynamiques des réseaux et le changement systémique.

La théorie de l'« émergence » s'intéresse à la façon dont « les systèmes vivants évoluent des simples réseaux vers des communautés de pratique aux objectifs clairs (*intentional*) et ensuite vers des systèmes d'influence à l'échelle mondiale » (Wheatley et Frieze, 2006).

Figure 7: Des réseaux aux systèmes d'influence (Wheatley et Frieze 2006)



Défiant la vision classique du changement social, la théorie de l'émergence affirme que « les mécanismes de contrôle et la hiérarchie » ne sont pas la seule façon à s'organiser, et certainement pas la façon la plus efficace. Elle affirme au contraire que l'existence de réseaux autogérés est la condition préalable à l'émergence des systèmes d'influence. Wheatley et Frieze (2006) soulignent qu'il est crucial de bien comprendre la dynamique de ces réseaux et le processus de leur émergence ; c'est uniquement ainsi que les acteurs du changement pourront expérimenter et apprendre à « faire émerger » (ibid. 3). Idéalement, la société civile du futur devra promouvoir « des réseaux d'action capables d'influencer à la fois le comportement des individus et des groupes ». De ces formes participatives jailliront « des nouvelles sources du plaidoyer et de l'influence, pointant les synergies entre la lutte contre le changement climatique et d'autres objectifs, et permettant à chaque groupe d'identifier ses propres modes d'influence » (Hale 2010:269).

Cependant, si elles ne changent pas leur culture interne hiérarchique et les processus décisionnels « oligarchiques », les OSC risquent d'étouffer les processus d'émergence et les projets locaux au lieu de leur donner de l'élan.

Par ailleurs, construire de vrais modèles de collaboration, capables de « mettre la grande transition en mouvement » n'est pas chose aisée, et les OSC auront de nombreuses difficultés à surmonter. Comment des organisations dont les objectifs et les priorités diffèrent peuvent-elles se fixer des buts communs ? Comment trouver un équilibre entre diversité et unité au sein d'un groupe ? Comment les organisations et les individus tirent-ils profit des talents de chacun pour que le travail de l'un vienne compléter celui de l'autre ? Et même en assumant que les acteurs s'accordent sur un projet commun, comment peut-on coordonner leur travail pour s'attaquer aux différents aspects d'un problème complexe et à multiples facettes ? (Birney, commentaire sur le forum en ligne « Smart CSOs », 11 novembre 2010).

Implications pratiques

Raskin et Kriegman suggèrent qu'il est peu probable qu'un mouvement citoyen mondial promouvant la grande transition émerge d'en bas de façon spontanée. C'est là où les OSC peuvent assumer un véritable rôle d'acteur-pivot en agissant à plusieurs niveaux à la fois. Il s'agirait donc :

- de faire tomber les barrières « sectorielles » à la collaboration ;
- de créer des plateformes d'apprentissage et de collaboration ;
- d'établir des « connexions clé » à l'émergence du mouvement

a) Faire tomber les barrières « sectorielles » à la collaboration

Comme nous l'avons montré dans les chapitres précédents, la grande transition offre aux OSC un cadre pour passer de la poursuite d'objectifs isolés à une vision commune où les différentes priorités s'articulent autour des principes et des valeurs partagés. Cependant, nous avons aussi passé en revue les nombreux obstacles qu'on devra surmonter pour construire une vraie collaboration entre les secteurs.

Dans le chapitre 3.1, la présentation de la pensée systémique a débouché sur un certain nombre d'outils et de procédures. C'est en les appliquant qu'on pourra tout naturellement avancer vers une culture interne où l'objectif n'est plus défini comme un enjeu isolé. Et une organisation qui intègre l'approche systémique des problèmes comprendra spontanément la valeur d'une collaboration transversale.

Un autre levier d'une collaboration transversale réussie tient au développement des structures internes moins hiérarchiques et des modes de décision moins « oligarchiques ». Des structures hiérarchiques peuvent convenir lorsqu'il s'agit d'influencer des processus décisionnels qui sont eux-mêmes hiérarchiques, que ce soit au niveau national ou international. Mais si nous voulons renforcer les innovations locales et approfondir les relations entre un vaste nombre d'acteurs différents, des structures « plates » et des prises de décision décentralisées sont indispensables. Concrètement, les OSC doivent réfléchir sur comment elles peuvent permettre à leurs employés d'agir de façon autonome plutôt que d'attendre passivement les ordres, et comment améliorer les procédures de prises de décision à l'interne. À une époque où le savoir est plus accessible que jamais, notamment

grâce à Internet, la centralisation du pouvoir de décision devient dysfonctionnelle. Comme en témoigne la réussite de Google (dont l'organisation interne est extrêmement « plate ») ou de Wikipédia (fondé sur un vaste réseau collaboratif horizontal), le travail en commun de demain exigera des méthodes très différentes de celles qui dominent encore dans la plupart des organisations.

Enfin, le financement joue un rôle de catalyseur dans la mise en place d'une collaboration transversale. Il doit encourager la collaboration et décourager la concurrence entre les différentes branches d'OSC. De même, au lieu d'imposer des formalités lourdes où chaque acteur doit rendre compte séparément de ses actions, les structures d'évaluation des financeurs devraient reconnaître la nature systémique des défis et encourager la transversalité. Ces idées sont développées dans le chapitre 3.5.

b) Créer des plateformes d'apprentissage et de collaboration transversale

Il paraît urgent de mettre en place des plateformes collaboratives dépassant les intérêts spécifiques de chaque secteur d'OSC. Une masse critique d'organisations engagées dans un processus collaboratif pourrait mieux impulser une approche systémique de nos problèmes.

Il reste encore à définir la forme exacte et les usages concrets de ces plateformes. Un thème qui émerge très clairement concerne la collaboration en vue de diffusion et de généralisation des innovations locales. Ces plateformes peuvent également véhiculer le débat sur les limites du PIB en tant qu'indicateur de réussite d'un pays. En effet, si des OSC venues d'horizons différents parviennent à unir leurs forces et faire pression pour la mise en place d'indicateurs alternatifs sérieux, il y a de fortes chances pour qu'elles contribuent à faire avancer le projet de la nouvelle économie.

L'exemple du groupe de travail Cause Commune (*Common Cause Working Group*) (Crompton 2010) montre comment tout un ensemble de réseaux d'OSC peut engager la réflexion sur comment activer et renforcer les valeurs sous-jacentes aux réponses aux nombreux problèmes, allant du changement climatique à la pauvreté dans le monde en passant par la protection des espèces menacées.

c) Etablir des « connexions clé » nécessaires à l'émergence du mouvement

Ce que nous appelons les « connexions clé » sont nécessaires au développement de réseaux aux qualités émergentes. Pour permettre à une idée ou une innovation de se diffuser et de monter en échelle, il n'est pas nécessaire de convaincre d'emblée tout le monde de leur utilité ; il suffit de les diffuser aux acteurs clé capables de la diffuser à leur tour.

Par exemple, le modèle du « Widening Circle » testé par l'institut Tellus aux Etats-Unis prévoit un « élargissement du cercle » par étape. Au début, un nombre restreint d'acteurs engagés forme un groupe où des réseaux d'individus et d'organisations se connectent de façon souple. Tout en poursuivant leurs activités, les membres adoptent une stratégie pour s'élargir et former un cercle plus vaste, qui relie un réseau plus vaste, et ainsi de suite. En procédant par étape on laisse au cercle le temps de faire des « pauses » régulières et de se réorganiser au besoin, sur la base d'un réseau plus vaste et d'un programme plus riche (Raskin 2010a:4). Les OSC peuvent contribuer aux projets de ce type avec leurs ressources et leur expertise ;

elles contribueraient ainsi à l'émergence d'une forme de travail efficace et d'une culture de confiance.

De plus, les ONG connues du grand public peuvent utiliser leur « marque » pour encourager leurs adhérents et les citoyens en général à s'engager dans le mouvement. Leur soutien aidera à diffuser les réflexions et les propositions développées par des organisations plus petites mais profondément engagées dans la transition.



3.5 Impliquer les financeurs dans la grande transition

Contexte stratégique

Les chapitres précédents ont formulé une série de propositions de changement qui, si elles sont prises au sérieux, peuvent renforcer le rôle des OSC dans la lutte contre les problèmes systémiques mondiaux. Compte tenu de la forte influence exercée sur les OSC par leurs financeurs, les stratégies pour la grande transition seront d'autant plus efficaces qu'elles seront comprises et appuyées par ces derniers.

Dans nombre de pays, le soutien financier des fondations a joué un rôle essentiel dans la formation du mouvement de défense de l'environnement, qu'il s'agisse du développement des organisations, du plaidoyer politique ou de la sensibilisation du grand public. Mais il a aussi limité les OSC dans leurs actions, « en réservant ses fonds à des discours environnementaux et des types d'organisations spécifiques » (Brulle et Jenkins 2005:152). Ceci vaut tout particulièrement pour les fondations caritatives soutenant les ONG environnementales, où l'orientation politique et stratégique des financeurs déteint sur les stratégies des organisations financées. La grande fragmentation organisationnelle et philosophique des organisations de la société civile, constatée plus haut, s'explique en partie par le fait que « les intérêts des donateurs et la dynamique des organisations professionnelles tendent à préférer une approche centrée sur une question restreinte, ce qui pousse les ONG à se spécialiser dans des créneaux bien définis (*issue silos*) » (Kriegman 2006:4).

Les OSC et le monde la recherche peuvent compter sur une vaste palette des financeurs, allant des fondations caritatives aux organismes publics en passant par les fondations d'entreprise⁷. Si les fondations consacrent de plus en plus de moyens aux grands défis mondiaux comme la santé, la pauvreté et le changement climatique, les projets visant explicitement une profonde transformation sociale ne bénéficient que d'une partie très limitée de ces financements⁸. L'aspect proprement systémique

⁷ Ces vingt dernières années, nous avons assisté à l'essor spectaculaire des fondations privées et à l'augmentation des sommes s'argent qu'elles gèrent, notamment aux Etats-Unis mais aussi en Europe. Seulement aux Etats-Unis, où les fondations sont les plus nombreuses et les plus riches, leur actif total est passé de 143 milliards de dollars en 1990 à 565 milliards en 2008 (avant la crise financière mondiale), et leurs donations annuelles de 8,7 milliards à 46,8 milliards (Spero 2010:7). Les donations internationales des fondations américaines sont passées de 680 millions de dollars en 1994 à 6,2 milliards en 2008. Quant à l'Europe occidentale, une étude réalisée sur 55 552 fondations présentes dans l'Union européenne des 15 chiffres leurs actifs communs à 237 milliards d'euros, et leurs donations annuelles à 46 milliards environ (EFC 2008:5-6).

⁸ Une analyse détaillée des donations des fondations fait remonter une nette spécialisation par aire géographique et par type d'enjeu traité. Cf. International Grantmaking IV: An Update on US Foundation Trends, *Foundation Center*, et Foundations in the European Union: Facts and Figures (EFC 2008).

de la crise du développement n'apparaît qu'à travers le prisme du changement climatique, et les financements accordés aux approches systémiques viennent exclusivement des programmes dédiés à la défense de l'environnement⁹.

Les projets et la recherche interdisciplinaires restent donc largement négligés, à l'exception notable des segments « Coopération » et « Compétences » du 7^{ème} programme-cadre de l'Union européenne, qui encouragent une collaboration interdisciplinaire et transnationale entre différents acteurs impliqués dans la recherche et l'innovation (Commission européenne 2010). Globalement, le financement de la défense de l'environnement ne parvient pas à mettre en place des organisations, des stratégies et des activités à la hauteur des défis systémiques mondiaux.

Dans ce qui suit, nous abordons de plus près ce problème avant de passer aux remèdes. Les questions qui nous occupent sont les suivantes :

- Quelles sont les contraintes auxquelles les financeurs doivent faire face ?
- Quelle est l'influence des stratégies de financement actuelles sur les activités des OSC ?
- Dans quelle mesure les erreurs stratégiques des fondations génèrent-elles de la rivalité entre différentes OSC, de sorte que les projets prometteurs finissent par échouer ?
- Comment mobiliser les compétences financières et techniques des fondations pour catalyser les stratégies de changement systémique ?
- Comment faire évoluer la relation entre OSC et financeurs de manière à soutenir des processus d'apprentissage au sein des OSC ?
- Quels sont les financeurs les plus à même de financer des stratégies de changement systémique et des projets d'action-recherche dédiés à la grande transition ?
- Comment contrôler et évaluer les stratégies de changement systémique ?
Comment permettre aux projets concernés de remplir des conditions de financement requérant des résultats à court terme ?

Tableau 3: Donations accordées par des fondations selon le type discours tenu par l'organisation bénéficiaire, 2000. (Brulle et Jenkins 2005)

| <i>Discursive Frame</i> | <i>Amount of Grants (\$ in Millions)</i> | <i>Distribution of Grants by Amount</i> | <i>Number Grants</i> | <i>Distribution of Grants by Number</i> |
|--------------------------|--|---|----------------------|---|
| Wildlife Management | \$3.63 | 5.1% | 20 | 2.8% |
| Conservation | \$8.74 | 12.2% | 61 | 8.6% |
| Preservation | \$27.57 | 38.5% | 220 | 30.9% |
| Liberal Environmentalism | \$19.89 | 27.8% | 222 | 31.2% |
| Environmental Justice | \$1.05 | 1.5% | 43 | 6.0% |
| Deep Ecology | \$.84 | 1.2% | 36 | 5.1% |
| Ecofeminism | \$.14 | .2% | 6 | .8% |
| Ecotheology | \$.46 | .6% | 7 | 1.0% |
| Undetermined | \$9.26 | 12.9% | 96 | 13.5% |

⁹ Si « la plupart des financeurs innovants dans le milieu philanthropique britannique » renforcent leur implication dans les questions environnementales, le financement des problèmes systémiques reste faible (Cracknell et al. 2009 :10). « Moins d'une cinquième des sommes d'argent offertes par un noyau dur de 97 fondations est dédiée aux défis environnementaux systémiques » (ibid:13). De plus, la définition de ce qu'est un « enjeu systémique » se résume en général au changement climatique.

Obstacles au changement

Comme dans tout système complexe, le problème relève moins des OSC ou des financeurs pris individuellement que de la relation entre eux ; nous présentons ci-après quelques obstacles les plus typiques.

Priorité donnée à des enjeux isolés et au court terme.

Les financeurs restent très réticents aux types de projets qui échappent aux modes d'évaluation dont ils disposent, au point d'inhiber le développement des organisations apprenantes. De plus, un financeur qui met les OSC en concurrence les unes aux autres favorise les stratégies de court terme, où il s'agit de produire rapidement des « outputs » et de prôner des solutions technologiques aux problèmes systémiques. Les mêmes causes génèrent aussi un chevauchement des activités d'OSC, voire des véritables « doublons ».

Des stratégies de financement comme celles présentées dans le rapport *Designed to win* risquent de poursuivre cette trajectoire stérile « qui restreint l'analyse du changement climatique à des considérations sectorielles et technologiques, négligeant ainsi les questions fondamentales du pouvoir et de l'implication citoyens » (Hale 2010).

Actuellement, les fondations soutiennent surtout les projets de conservation et de protection, et n'accordent que peu d'attention aux organisations diffusant un message plus radical sur la transformation de la structure même du pouvoir¹⁰.

Michael Shuman observe que la tendance à la spécialisation à outrance et à l'adoption de priorités restreintes va à l'encontre du principe selon lequel « la réussite d'un mouvement politique dépend de la polyvalence de ses institutions clé » (Shuman, 1998). Il pointe également le besoin urgent de plans de financement pluriannuels et propose de réduire le nombre de procédures bureaucratiques chronophages qui sont censées garantir la responsabilité des OSC. Selon Shuman, c'est plutôt le soutien de long terme aux intellectuels publics qui aiderait à promouvoir des idées nouvelles.

Dans la mesure où les OSC sont clairement influencées par leurs financeurs, il n'est pas surprenant qu'elles finissent par adopter la même approche.

Gestion du risque et de l'incertitude

Si l'on en croit les études disponibles des structures de financement, *l'indépendance financière* des fondations constituerait « l'avantage comparatif de la philanthropie » et favoriserait *la flexibilité, la prise de risque et une vision à long terme (Designed to Win ; Spero 2010:ix)*. Toujours est-il que financer le changement systémique reste une entreprise risquée. Contrairement à cette vision optimiste des fondations, des tensions persistent entre le financement de l'innovation, perçu comme risqué, et le financement de projets jugés plus sûrs, où le résultat semble assuré. À l'heure actuelle, les financeurs se rabattent souvent sur l'option à bas risque alors même que

¹⁰ Les biais des financements privés des projets environnementaux ont été étudiés surtout dans le contexte américain. Néanmoins, la quatrième édition du rapport « *Where the Green Grants Went* » (*Où sont passés les subventions vertes*), publiée par un réseau britannique de financeurs environnementaux (EFN), tire une conclusion similaire pour ce qui concerne le Royaume-Uni et l'Europe. De 2005 à 2007, environ 70% des subventions accordées au Royaume-Uni ont été consacrées à des projets de protection et de préservation.

le retour est finalement faible ; ils le font notamment parce qu'ils ne disposent pas d'outils qui les feraient pencher vers l'option à haut risque mais dont le retour serait potentiellement bien plus élevé.

La quatrième édition du rapport « Où sont passées les subventions vertes » (*Where the Green Grants Went 4*), publié au Royaume-Uni par le réseau de financeurs Environmental Funders Network, se demande « pourquoi il semble si difficile aux sponsors de s'impliquer dans la lutte contre le changement climatique ou d'autres problèmes environnementaux à l'échelle du système ». Tout d'abord, répondent les auteurs, il paraît plus facile de s'attaquer aux effets plutôt qu'aux causes profondes des problèmes. De plus, les problèmes systémiques sont de « nature intangible ou protéiforme », ce qui rend difficile l'élaboration d'un plan d'attaque précis. Eleni Sotos, membre du groupe de travail des financeurs sur la plateforme « Smart CSOs », prévient aussi que « si la définition générale [du changement systémique] reste trop générale et n'offre pas une vision claire de comment le changement se produit, elle paraîtra comme obscure et irréalisable ».

Manque d'outils adéquats de monitoring et d'évaluation

Les études disponibles sur les structures de financement pointent unanimement « le manque d'outils et de systèmes d'évaluation d'un travail dont l'objectif est d'amener un changement social et politique » (Cracknell et al. 2009:15). Une meilleure connaissance des systèmes complexes est bien entendu nécessaire, mais les défis systémiques impliquent toujours un degré d'incertitude. Par conséquent, nous avons besoin d'outils de monitoring qui intègrent cette incertitude.

Un autre problème fondamental dans ce domaine tient à la manière dont nous évaluons la réussite et dont nous gérons l'échec. Compte tenu de l'incertitude, il est nécessaire d'intégrer la capacité des acteurs à tirer leçons des expériences passées dans l'évaluation des projets.

Sous-utilisation des fonds et des outils disponibles

Malgré le besoin pressant d'une recherche interdisciplinaire susceptible de contribuer au changement systémique, les financements et les instruments disponibles, comme les plans d'action MML (Mobilisation and Mutual Learning Action Plans on Societal Challenges)¹¹ lancés par la Commission européenne, ne sont pas exploités au mieux de leur potentiel.

Les plans d'action et les instruments de financement disponibles dans le cadre du 7^{ème} programme de l'UE définissent des procédures d'application exigeantes et nécessitent un suivi administratif important. De nombreuses OSC finissent par échouer dans leurs dossiers de candidature, faute de capacités ou de ressources administratives nécessaires. A quoi s'ajoutent les conflits de priorités et d'ambitions qui se manifestent dans des projets de collaboration entre différents acteurs (société civile, instituts de recherche, entreprises...).

¹¹ Les plans d'action MML sont des outils destinés à la gestion des défis scientifiques et technologiques grâce à une meilleure collaboration entre OSC, instituts de recherche et autres parties prenantes, disposant d'un savoir et d'une expertise complémentaires. Pour plus d'informations, voir : ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ssh/docs/mml_en.pdf

Par ailleurs, ces programmes n'offrent souvent qu'un financement partiel, ce qui oblige les OSC à chercher le reste auprès d'autres partenaires. Enfin, les programmes de financement de la Commission européenne restent finalement assez mal connus.

Comment impliquer les financeurs

1) Établir des clusters et des cartographies pour repérer les compétences manquantes et éviter les doublons

Le nouveau paradigme de financement commence lorsque les financeurs eux-mêmes comprennent le besoin d'une autre stratégie de travail pour les OSC. Aujourd'hui déjà, les financeurs ont bien souvent conscience des chevauchements et des « doublons » dans le travail des OSC, mais il leur est difficile de faire un choix entre des projets concurrents. Plutôt que de faire un arbitrage, ils risquent de se retirer du champ en question, ce qui entraîne une baisse des subventions disponibles.

Les cartographies et les clusters pourraient les aider dans le choix. Il est donc important que les OSC collaborent avec les financeurs pour développer un « écosystème » cohérent, où chaque OSC a la possibilité de définir son rôle stratégique dans le cadre de la grande transition. Cela permettra de déterminer la valeur ajoutée de chaque membre, d'identifier les lacunes et les activités menées en doublon.

2) Identifier les « acteurs du changement » parmi les financeurs

Brulle et Jenkins évoquent des fondations « alternatives » comme une source potentielle de financement, au moins partielle, pour les organisations prônant un changement plus radical. Mais ils ne détaillent pas la nature de ces institutions et n'expliquent pas ce qui les distingue des autres. Des études sur ces acteurs alternatifs, sur leurs principes de subventions et leurs critères d'évaluation, sont donc nécessaires.

3) Développer des outils de monitoring et d'évaluation

Il s'agit d'abord d'impliquer les financeurs dans le débat sur la nécessité de la grande transition. Une fois qu'ils auront compris qu'un impact sur le long terme nécessite l'abandon d'objectifs précis à court terme, on pourra établir des critères de financement mieux adaptés au changement systémique, et inventer des nouvelles méthodes de monitoring et d'évaluation.

Des méthodes nouvelles comme la « crowd evaluation », ainsi que le développement de systèmes d'information ouverts permettant de mieux diffuser les savoirs, pourraient favoriser le passage des raisonnements focalisés sur l'« output » à des organisations apprenantes. Les OSC et les financeurs doivent collaborer pour élaborer ensemble ces nouveaux outils.

4) Mieux utiliser et faire connaître les programmes communautaires

Il est possible que des projets comme « SMART CSO's » puissent contribuer à relever le niveau de connaissances des programmes communautaires au sein de la société civile européenne, en « traçant la route » pour d'autres OSC. De plus, la publication du Livre vert sur le 8^e programme-cadre ouvre une période de consultations censée améliorer et assainir les programmes de financement pour la période suivante¹².

¹² Le Livre vert sur le 8^{ème} programme-cadre suggère de nombreuses améliorations. Il est notamment question de « clarifier les objectifs », de « simplifier la participation », de « réduire la complexité », et d'« étendre la participation ». Voir le blog « Fundermental » pour plus d'information : <http://fundermental.blogspot.com/2011/01/fp8-green-paper.html>

Bibliographie

- Assadourian, E. (2010). The Rise and Fall of Consumer Cultures. In: Starke, Linda and Mastny, Lisa (eds.) (2010). *State of the World 2010. Transforming Cultures. From Consumerism to Sustainability*. New York/London: W.W. Norton & Company.
- Barreteau, O., Bousquet, F., Attonaty, J.M. (2001), 'Role-playing games for opening the black box of multi-agent systems: method and lessons of its application to Senegal River Valley irrigated systems', *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 4(2). www.soc.surrey.ac.uk/JASSS/4/2/5.html
- Brulle, R. J. and Jenkins, C. (2005). *Foundations and the Environmental Movement: Priorities, Strategies and Impact in Specific Challenges to Social Change Philanthropy*.
- Burns, D. (2007). *Systemic Action Research: a strategy for whole system change*. Bristol, The Policy Press.
- California Environmental Associates (CEA), 2007. *Design to Win: Philanthropy's Role in the Fight Against Global Warming*.
- Church, C., Narberhaus, M., 2009. *Identifying knowledge gaps of Civil Society Organisations and needs for insights in SCP*. Action Town Survey Report.
- Coote, A., Franklin, J., Simms, A. 2010. *21 hours: Why a shorter working week can help us all to flourish in the 21st century*. The New Economics Foundation.
- Cracknell, J., Heather Godwin, and Harriet Williams. (2009). *Where the Green Grants Went 4: Patterns of UK Funding for Environmental and Conservation Work*. Environmental Funders Network.
- Creutzig, F.; Kamen (2009), *The post-Copenhagen roadmap towards sustainability*.
- Crompton, T. and Kasser, T. (2009). Meeting Environmental Challenges: The Role of Human Identity. Surrey: WWF-UK.
- Crompton, Tom (2010). *Common Cause. The Case for Working with our Cultural Values*. UK: WWF-UK.
- Duncombe, S. (2007). *Dream: Re-Imagining Progressive Politics in an Age of Fantasy*, New York: The New Press.
- Edelman. (2010). *2010 Edelman Trust Barometer. An Annual Global Opinion Leaders Study*. Accessible en ligne : <http://www.edelman.com/trust/2010/> (Dernière consultation le 3 février 2011).
- EEA. (2010). *The European Environment – State and Outlook 2010. Consumption and the Environment*. Accessible en ligne : <http://www.eea.europa.eu/soer/europe/consumption-and-environment/> (Dernière consultation le 3 février 2011).
- EFC Research Task Force. (2008). *Foundations in the European Union: Facts and Figures*. European Foundation Center.
- European Commission. (2010). FP7 Work Programme 2011: Environment (including Climate Change), 15 décembre 2010.
- Foundation Center. (2008). *International Grantmaking IV: Highlights*.
- Geels, F.W., 2002. *Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study*. Research Policy. 31, 1257-1274.
- Geels, F., Elzen, B. and Green, K. (eds) (2004). *System innovation and the transition to sustainability*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Geels, F.W., Schot, J., 2007. *Typology of sociotechnical transition pathways*. Research Policy. 36, 399-417.

- Hale, S (2010). *The new politics of climate change: why we are failing and how we will succeed*. Environmental Politics, 19 (2), 255-275.
- Harich, J. (2010). Change resistance as the crux of the environmental sustainability problem. *System Dynamics Review*, 26 (1), 35-72.
- Hommels, A.; Peters, P.; Wiebe E. Bijker, Wiebe E. (2007), *Techno therapy or nurtured niches? Technology studies and the evaluation of radical innovations*.
- Jackson, T. (2005). Motivating Sustainable Consumption – A review of evidence on consumer behaviour and behavioural change. A report to the Sustainable Development Research Network. University of Surrey.
- Jackson, T. (2009). Prosperity without Growth Economics for a Finite Planet. Earthscan. (Traduction française : *Prospérité sans croissance*, De Boeck 2010.)
- Johnson, I. (2010). Club of Rome News: Club of Rome Secretary General speaks at the United Nations. Disponible en ligne : http://www.clubofrome.org/eng/cor_news_bank/29/. (Dernière consultation le 30 novembre 2010)
- Kasser, T. (2010). Values and Campaigning. Presentation on December 9th at Common Cause Conference, London. Conférence vidéo disponible sur <http://www.cc-wg.org/videos> (dernière consultation 13 janvier 2011).
- Kemp, R. (2008) , *Transition management for sustainable consumption and production*
- Kriegman, O. (2006). *Dawn of the Cosmopolitan. The Hope of a Global Citizens Movement*. GTI Paper Series. Boston, Tellus Institute.
- Królikowska, K., Kronenberg, J., Maliszewska, K., Sendzimir, J., Magnuszewski, P., Dunajski, A., Słodka, A. (2007), 'Role-Playing Simulation as a communication tool in community dialogue: Karkonosze Mountains case study', *Simulation and Gaming*, 38(2), 195–210.
- Kuhndt, M., B. Tunçer, S. Andersen and C. Liedtke (2004). *Responsible Corporate Governance: An Overview of Trends, Initiatives and State-of-the-art Elements*, Wuppertal Institute Papers No. 139, Wuppertal.
- Lakoff, G. (2008). *The Political Mind. A cognitive scientist's guide to our brain and its politics*. Penguin Books.
- Lakoff, G. (2010). Why it Matters How We Frame the Environment. *Environmental Communication* Vol. 4, No. 1, pp. 70-81.
- Leggewie, C. and Welzer, H (2010). Another "Great Transformation"? Social and Cultural Consequences of Climate Change. *Journal of Renewable and Sustainable Energy*, 2(3).
- Leiserowitz, A. and Fernandez, L. (2008) Toward a New Consciousness: Values to sustain human and natural communities. *Environment*, Vol 50(5), 62-69.
- Leonard, A. (2007). The Story of Stuff, disponible en ligne : <http://www.storyofstuff.com/>. (Accessed 31st November 2010).
- Leonard, A. (2010). *Story of Stuff. How our Obsession with Stuff is trashing the Planet, our Communities, and our Health – and a Vision for Change*. London: Constable & Robinson Ltd.
- Magnuszewski, P., Sendzimir, J. and Kronenberg, J. (2005). Conceptual Modelling for Adaptive Environmental Assessment and Management in the Barycz Valley, Lower Silesia, Poland. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2 (2), 194-203.

- Magnuszewski, P., Sendzimir, J. and Kroneneberg, J. (2010) Systems Thinking For Sustainability, in Kronenberg, J. and Bergier, T. (eds) *Challenges of Sustainable Development in Poland*. Krakow: Sendzimir Foundation.
- Meadows, D. (1989), 'System dynamics meets the press', *System Dynamics Review*, 5(1), 69–80.
- Meadows, D. (1998). *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*. Hartland: The Sustainability Institute.
- Meadows, D. (1999). *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. The Sustainability Institute.
- OECD. (2010). The OECD Green Growth Strategy: Key Lessons so far. Accessible en ligne : <http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3290>
- Oishi, S. and Schimmack, U. (2010). Culture and Well-Being: A New Inquiry Into the Psychological Wealth of Nations. *Perspectives on Psychological Science* 2010 5:463.
- Porter, M.; Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. January-February.
- Raskin, P. et al. (2002) *Great Transition. The promise and lure of the times ahead. A Report of the Global Scenario Group*. Stockholm Environment Institute, Tellus Institute
- Raskin, P. (2010a) *Imagine All the People: Advancing a global citizens movement*. GTI Perspectives on Critical Issues.
- Raskin, P. (2010b). Planetary Praxis In The Coming Transformation: Values to Sustain Human and Natural Communities by S. Kellert and G. Speth, Eds. New Haven: Yale School of Forestry and Environmental Studies.
- Reason, P. and McArdle, K. (2004). Brief Notes on the Theory and Practice of Action Research, in Becker, S. and Bryman, A. (eds) *Understanding Research Methods for Social Policy and Practice: Themes, Methods and Approaches*. Bristol, The Policy Press.
- Rogall, H. (2004). Akteure der Nachhaltigkeit. Warum es so langsam vorangeht, *Natur und Kultur*, vol. 5, issue 1, pp. 27-44
- Roling, S. (2010). *Bringing about the transition towards sustainability. Strategies of environmental organisations in Germany*. MSc Thesis, University of Exeter.
- Rose, Chris (2010). *Campaign Strategy Newsletter* 66 November 2010. Change Outcome Issues. The Lesson of Kansas: Change Outcomes - Minds Can Follow. <http://cc-wg.org/> (30 November 2010).
- Rotmans, J., Kemp, R., Van Asselt, M., 2001. More evolution than revolution: transition management in public policy. *Foresight*. 3(1), 15-31.
- Rotmans, J., R. Kemp (2003) Managing Societal Transitions: Dilemmas and Uncertainties: The Dutch energy case-study, *OECD Workshop Benefits of Climate Policy: Improving Information for Policy Makers*, 12-13 décembre 2002, ENV/EOPC/GSP(2003)15/FINAL.
- Sacks A.D., (2009), The fallacy of climate activism, *Grist Magazine*, August 23, 2009, www.organicconsumers.org.
- Scrase, I., Smith, A., 2009. The (non-)politics of managing low carbon socio-technical transitions. *Environmental Politics*. 18(5), 707-726.
- SDC. (2006). *I will if you will*. Sustainable Consumption Roundtable.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. New York, Doubleday Publishing.

- Seyfang, G., and Smith, A. (2007). Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda. *Environmental Politics* 16:4, 584-603.
- Shellenberger, M. and Nordhaus, T. (2004). *The Death of Environmentalism: Global Warming Politics in a Post-Environmental World*.
- Shuman, M. (1998). Why do Progressive Foundations Give too Little to too Many? *The Nation* du 12 janvier 1998.
- Smart CSOs NING (2010), Collaborative Internet platform on Effective strategies for CSOs towards the Great Transition.
- Smith, A., J-P. Voß and J. Grin (2010) 'Innovation studies and sustainability transitions: The allure of multi-level perspective and its challenges', in *Research Policy*, vol. 39:4, May, 435-448.
- Spero, J. E. (2010), *The Global Role of U.S. Foundations*. The Foundation Center.
- Speth, J.G. (2008), *The Bridge at the end of the world. Capitalism, the Environment, and the Crossing from Crisis to Sustainability*, New Haven and London: Yale University Press
- Spratt, S., Simms, A., Neitzert, E., Ryan-Collins, J., 2010. *The Great Transition*. The New Economics Foundation.
- Stankey, G., Clark, R., and Bormann, B. (2005). Adaptive Management of Natural Resources: Theory, Concepts, and Management Institutions [online]. United States Department of Agriculture. Disponible en ligne : http://www.fs.fed.us/pnw/pubs/pnw_qtr654.pdf. (Dernière consultation le 25 novembre 2010).
- Sustain Human and Natural Communities*. A Synthesis of Insights and Recommendations from the 2007 Yale F&ES Conference, Yale School of Forestry and Environmental Studies.
- Tunçer, B.; Narberhaus, M. (2010). Effective strategies for the great transition - A roadmap for civil society. Discussion paper and workshop conclusions. 24 April 2010.
- Wheatley, M. and Frieze, D (2006). Using emergence to take social innovation to scale.
- Wheatley, M. (2008). An Era of Powerful Possibility. *The Non-Profit Quarterly*, Winter 2008.
- WWF (2010). *Living Planet Report*. 2010.