

Contribution au renforcement de la résilience du tissu socio-économique territorial

Par Christophe Sempels¹

30/03/2020

La crise sanitaire sans précédent à laquelle le monde est confronté ouvre un après coronavirus particulièrement incertain. Nombreux considèrent que le monde, tirant les leçons d'un manque criant de résilience des systèmes en place face à l'agression du covid-19, sera profondément transformé. D'autres estiment au contraire que le système économique mondial se remettra en route sans refonte de ses bases, arguant que les crises précédentes, pourtant riches en enseignements, n'ont pas permis de le reformer. Cette crise ouvrira-t-elle une période de repli sur soi, de montée des populismes et de chaos ? Une prise de conscience planétaire salvatrice ? Qui peut le dire à ce stade ?

Une chose semble néanmoins acquise. De nombreuses organisations vont souffrir et risquent de ne pas se remettre de ce violent coup de frein économique, malgré les filets de sécurité promis par les gouvernements de nombreux pays touchés. Comment, dans pareil contexte, accompagner les organisations et la résilience du tissu socio-économique des territoires et des nations ? Et comment cet accompagnement peut-il enclencher une transformation plus profonde de nos sociétés, à des fins de soutenabilité ? Le concept de résilience, terme populaire s'il en est en ces périodes troublées, est posé. De quoi s'agit-il précisément ?

La résilience d'un système renvoie à sa capacité à maintenir ses fonctions dans un état de turbulence et de perturbations plus ou moins importantes. Plus spécifiquement, la résilience est la capacité d'un système à absorber les perturbations et à se réorganiser dans un environnement changeant de manière à maintenir toujours ses fonctions, sa structure et ses capacités de réactions et de ce fait, son identité (Sinai et al., 2015).

Attention, garantir l'identité d'un système n'appelle pas à le restituer après crise dans un état identique à son état initial d'avant perturbations. Car, s'agissant d'un système socio-économique doté de défaillances particulières, cela risquerait de le faire repartir exactement comme avant la crise, en reproduisant dès lors les mêmes défaillances. La résilience invite au contraire à réinterroger les fonctions attendues du système pour évaluer leur capacité à être correctement prises en charge et maintenues en cas de perturbation avec le niveau requis, dans le contexte du moment (économique, social, environnemental, sanitaire ...). La théorie des systèmes complexes adaptatifs ne dit pas autre chose en nous proposant qu'au-delà de la capacité d'un système à retrouver son état normal après un choc, la résilience est davantage la faculté d'un système à s'adapter à ces chocs, à apprendre pour ensuite évoluer vers un nouvel état (Colon, 2016).

Première leçon à ce stade : la résilience n'implique pas la restitution après perturbation d'un système à l'état d'avant crise. Traduit en terme socio-économique, cela signifie que toutes les organisations et/ou structures instituées n'ont pas forcément vocation à perdurer après crise. Ce qui pose pour elles la question de leur devenir et du devenir de leurs personnels. Nous y reviendrons ultérieurement.

¹ Directeur de la recherche-action chez LUMIA - une recherche-action au service de la mise en œuvre de projets transformatifs visant le rééquilibrage des systèmes écologiques, sociaux et économiques dans la prise en charge des besoins humains

Si, comme nous y invite la résilience, il s'agit d'apprendre des perturbations pour faire évoluer le tissu socio-économique vers un nouvel état plus à même de remplir ses fonctions en cas de crise, encore faut-il le caractériser. Nous ne pourrions être ici exhaustifs, tant la question est vaste. Mais il est permis de poser des premiers jalons.

Primo, des travaux scientifiques nous montrent combien l'interconnexion et l'hyper fragmentation des chaînes de production fragilisent leur résilience (Colon, 2016). Les chaînes de valeur, marquées par leur désintégration verticale, la complexification croissante des produits et le recours massif à la sous-traitance, sont sources de vulnérabilité. Car un dysfonctionnement à un maillon de la chaîne est susceptible de se propager d'une entreprise à l'autre. La crise du covid-19 en est une illustration manifeste. Par exemple, de nombreux médecins et chercheurs en épidémiologie ou en virologie appellent à une massification des tests de dépistage du covid-19 pour mieux piloter la stratégie de réponse à la pandémie. Hélas, comme le mentionne dans les colonnes du journal Le Monde du 20 mars dernier² l'immunologiste Jean-François Delfraissy, Président du conseil scientifique mis en place par le gouvernement sur le covid-19, cela est impossible. La raison : ces réactifs de base proviennent de Chine et des Etats-Unis. Or la machine de production s'est arrêtée en Chine et les Etats-Unis les gardent pour eux. Et ce n'est qu'un exemple parmi d'autres, 80% des principes actifs des médicaments vendus en Europe provenant de Chine. Autre exemple : va-t-on manquer de bouteilles d'oxygène, essentielles pour atténuer les symptômes de détresse respiratoire pour des malades atteints du Covid-19 notamment ? La question est posée par Axel Peronczyk, délégué syndical de Luxfer Gas Cylinders à Gerzat (Puy-de-Dôme)³. Il explique que l'usine française produisant ces bouteilles a été fermée en 2019 malgré de bons résultats financiers – un bénéfice net de 1,1 million d'euros pour un chiffre d'affaires de plus de 22 millions sur son dernier exercice. Son propriétaire britannique a motivé cette fermeture par "une concurrence de plus en plus agressive provenant notamment de pays à bas coûts, de fortes pressions à la baisse sur les prix de vente et la volatilité des prix des matières premières déstabilisant durablement les acteurs traditionnels du marché". Sur cette base, la direction a décidé de concentrer la production sur ses usines de Nottingham (Angleterre) et de Riverside (Etats-Unis). Et le syndicat d'accuser Luxfer de "créer volontairement des retards d'approvisionnement" et d'avoir augmenté les prix des bouteilles d'oxygène médical de 12 % depuis le déclenchement de l'épidémie de Covid-19.

Seconde leçon : pour penser la résilience du tissu socio-économique des territoires, il nous faut raisonner d'abord non pas au niveau des organisations, mais bien à celui des chaînes de valeur, pour revenir ensuite au niveau micro-économique des organisations. Et impérativement réduire la complexité et l'hyper fragmentation de ces chaînes.

Raisonner en chaînes de valeur implique de facto un examen des interdépendances. Le risque global encouru par une chaîne de valeur est largement dépendant de la manière dont chaque acteur gère son propre risque (Colon, 2016). Ainsi, une entreprise qui décide, en raison de fortes pressions sur ses coûts liés à la dynamique concurrentielle en présence, de réduire ses stocks tampon et de privilégier le juste à temps, accroît la vulnérabilité de toutes les entreprises qui dépendent de ces stocks. A l'inverse, un fournisseur qui augmente son stock tampon dé-risque ses clients, ce qui peut les inciter à baisser leur propre stock pour accroître leur compétitivité coût, vulnérabilisant ainsi les acteurs en aval. La résilience d'une chaîne de valeur est donc totalement dépendante des choix posés par chacun des acteurs de la chaîne, ces choix étant malheureusement non coordonnés puisque pensés par chacun dans leurs intérêts propres. Nous le voyons, la réalité qui prévaut dans les chaînes de valeur est l'interdépendance. Ce qui vient percuter de plein fouet une autre réalité caractérisant les pratiques entre acteurs d'une chaîne de valeur, à savoir l'exacerbation de la

² https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/03/20/jean-francois-delfraissy-nous-avons-une-vision-a-quatre-semaines_6033854_3244.html

³ <https://www.usinenouvelle.com/article/covid-19-la-nationalisation-de-l-usine-de-bouteilles-d-oxygene-medical-de-luxfer-a-gerzat-en-question.N943636>

concurrence, soutenue notamment par l'idéologie néolibérale. Alors même que l'interdépendance appelle à la coopération, l'organisation des chaînes de valeur est fondée sur la concurrence, fondée sur la primauté de son intérêt propre, et augmentant de fait le risque systémique.

Troisième leçon : *il est indispensable de sortir du schéma classique des chaînes de valeur dicté par la concurrence pour entrer dans des réorganisations de filières par écosystèmes coopératifs d'organisations interdépendantes et mettant en œuvre des mécanismes de gouvernance de l'écosystème tout entier. Et corriger de fait la seconde leçon, en raisonnant non pas à l'échelle des organisations, mais bien des écosystèmes coopératifs d'organisations sur les périmètres territoriaux pertinents, pour revenir ensuite aux organisations. Ces écosystèmes, pour être « gouvernables », doivent rester simples et se connecter à d'autres écosystèmes pour développer entre eux certaines redondances, de la modularité et de l'adaptabilité à différentes échelles et différents usages (Sinai et al., 2015).*

Afin de renforcer la résilience des différents découpages territoriaux face aux perturbations de nature diverses (réchauffement climatique et phénomènes climatiques extrêmes, épidémies, pollutions majeures, accidents de grande ampleur, ...), il convient ensuite, pour les différentes mailles territoriales identifiées, de recenser à minima les fonctions critiques que le tissu doit pouvoir assurer. L'alimentation, l'énergie, l'eau, la santé, la protection et l'habitat, la communication, le transport... en font partie, ainsi que toutes les fonctions productives requises pour en assurer le bon fonctionnement. Ce travail d'identification des fonctions critiques appelle à un travail d'experts couplé à un processus de gouvernance largement partagé avec les parties prenantes des territoires. Les outils d'intelligence collective et de démocratie participative peuvent faciliter l'organisation opérationnelle de ce processus. Et la définition des mailles territoriales pertinentes pour prendre en charge ces différentes fonctions dispose pour s'opérationnaliser du principe de subsidiarité. Il s'agit ensuite, en prenant appui sur les nombreux travaux disponibles, de construire les outils d'évaluation pertinents de la résilience effective des différentes mailles territoriales au regard de leur contexte propre et des macro-enjeux (comme p.ex. les risques de submersion, l'accentuation de sécheresses, l'augmentation en fréquence et en durée des pics de chaleur, l'intensification des feux, les risques épidémiques, ...). Ce travail doit pouvoir faire apparaître non seulement les risques auxquels les différentes strates territoriales sont exposées, mais aussi les grandes fonctions vulnérables au regard du tissu socio-économique en place. Ce qui fera apparaître des « trous dans la raquette » avec des besoins et sous-fonctions requises pour assurer ou renforcer la résilience territoriale mais qui ne seraient tout simplement pas disponibles, menaçant le reste de l'édifice.

Quatrième leçon : *le marché à lui seul ne permettra pas d'organiser la nécessaire régulation et la bonne gouvernance de l'identification et de l'évaluation des fonctions à assurer localement, régionalement et nationalement. Pas plus qu'il ne permettra la juste identification des besoins correspondant, le marché ayant une tendance naturelle, de part son fonctionnement, à externaliser de nombreux enjeux d'intérêt collectif et à penser par le prisme du temps court, en donnant une forte prépondérance aux dimensions de rentabilité. Il faut pouvoir rétablir et organiser des processus de régulation et de gouvernance nouveaux pour mener cet indispensable travail évaluatif.*

Il est à présent temps de revenir aux organisations, en particulier aux plus menacées d'entre elles. Chaque organisation marchande, non marchande, publique ou privée dispose d'un patrimoine matériel et immatériel spécifique : des équipements, des infrastructures, des machines-outils, des personnes dotées de connaissances, de compétences, de savoir-faire, d'envies de faire, ... Les organisations en difficulté doivent prioritairement évaluer leur capacité à redéployer ces patrimoines matériel et immatériel pour prendre en charge des besoins spécifiquement requis par une recherche de plus grande résilience, ceux-ci étant solvabilisés via des mécanismes publics et privés. Certes, cette transformation n'est pas aisée. Mais pas impossible, comme la crise actuelle nous l'apprend une nouvelle fois. Observons ainsi ces parfumeurs grassois qui ont ainsi décidé de chanceler en urgence leur production de parfums et cosmétiques pour fabriquer du gel hydroalcoolique permettant de répondre à la demande d'hôpitaux azuréens. Ou ces fabricants

textiles du nord qui ont engagé des coopérations avec des institutions de santé et des associations locales pour fabriquer rapidement des masques dotés de garanties sanitaires et d'une efficacité avérée. Observons Decathlon et la startup Isinnova, qui ont engagé une coopération pour transformer des masques de plongée de l'enseigne de sport en masques respiratoires non-invasifs, la valve de raccordement et le tube pouvant être imprimés en 3D⁴ (ces respirateurs de secours venant désormais en soutien au système hospitalier italien particulièrement éprouvé). Et si certains réorientent leur patrimoine matériel et immatériel pour prendre en charge de besoins non directement liés à leur cœur de métier, d'autres décident de réorienter massivement leurs pratiques pour soutenir ce qui doit l'être, à l'instar des grandes surfaces alimentaires qui, répondant à l'appel du Ministre de l'Economie, modifient leurs approvisionnements en fruits et légumes pour soutenir les producteurs français, dont les débouchés sont durement éprouvés par la fermeture des marchés et restaurants⁵. Des mesures similaires s'organisent pour d'autres filières, comme la boucherie et la pêche. Montrant que l'organisation de filières d'approvisionnement locale est possible. Et posant les bases de ce que pourraient être, demain, les contours de nouveaux écosystèmes coopératifs relocalisés fondés sur des critères d'efficacité et des règles de fonctionnement à redéfinir. Ces exemples montrent que les patrimoines matériel (parc machines, matières premières, infrastructures de production, ...) et immatériel (compétences, savoir-faire, connaissances, ...) peuvent ainsi être redéployés de manière agile pour assurer la prise en charge de nouvelles fonctions sur des temps parfois relativement courts. Alors que les puissances publiques s'appêtent à consentir des milliards d'aides publics aux acteurs socio-économiques, il serait indispensable que cet argent serve à accompagner ces transitions afin d'amorcer la mise en œuvre de ces écosystèmes organisationnels simplifiés et moins fragmentés. La fenêtre de tir qui va s'ouvrir est à cet égard historique.

***Cinquième leçon :** les patrimoines matériels et plus encore immatériels des entreprises disposent de fait d'une possibilité de redéploiement, qui peut être mise au service du renforcement de la résilience socio-économique des territoires via des mécanismes de solvabilisation intelligents de ces trajectoires de transformation.*

La résilience porte en elle la notion de perturbations et de vulnérabilité, puisqu'il s'agit d'évaluer comment un système se comporte lorsqu'il est perturbé. Elle intègre par conséquent de fait les enjeux de la soutenabilité. Car les trajectoires de non-soutenabilité et de violations croissantes des grandes limites planétaires (voir à cet égard les travaux de Rocktröm et al., 2009) constituent par essence des risques de sortie d'équilibre des systèmes et donc des facteurs de perturbations d'ampleur variable. Les ignorer reviendrait tout simplement à passer à côté même de l'objectif de renforcement de la résilience des tissus socio-économiques.

Ainsi, opérons un instant un décalage de perspective sur la crise du covid-19, en la considérant comme une dure et violente correction de la nature face à notre incapacité à nous autoréguler. Dans « La maladie a-t-elle un sens ? », le médecin Thierry Janssen (2008) nous invitait à envisager la maladie comme un moyen pour notre corps de trouver, face à des situations perturbantes, un nouvel équilibre. Il appelait par ailleurs à dépasser le cadre strict de l'individu face à sa santé pour interroger le sens collectif de nos maux. Quel est le sens collectif du covid-19 ? Un violent coup de semonce nous invitant à arrêter de jouer avec le feu en violant les grands équilibres des systèmes, qui, par le truchement des rétroactions, ne manquent pas de nous le faire savoir et de nous le faire payer ? Vu sous cet angle, il est sain que certaines organisations soient amenées à disparaître, que certaines institutions soient amenées à se réformer ou à mourir. Simplement parce que si elles

⁴ <https://www.neozone.org/mobilite/coronavirus-isinnova-offre-les-plans-de-sa-valve-pour-transformer-le-masque-de-plongee-decathlon-en-masque-respiratoire-impression-3d/>

⁵ <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/les-supermarches-basculent-vers-100-de-fruits-et-legumes-francais-1188359>

avaient une justification dans un contexte donné, elles perdent de leur sens dans un contexte nouveau, par exemple celui de mettre en œuvre une économie sous limites (voir Sempels, 2020).

Sixième leçon : *la fenêtre de tir qui s'ouvre est historique. Les consciences sont ébranlées, l'économie va nécessiter un apport massif de liquidités pour ne pas s'effondrer, propulsant l'endettement public à des niveaux inédits créant une quasi-assurance de risques de défaut, sauf à créer de nouveaux instruments monétaires, la crise et toutes les précédentes qui nécessitent d'être relues sont riches en enseignement. S'il faudra faire repartir la machine économique, elle ne doit repartir ni avec le même moteur, ni avec le même carburant, ni dans la même direction. Il existe de nombreux points d'appui pour construire les contours d'un système non seulement plus résilient mais aussi bien plus soutenable. Sans être à nouveau ici exhaustif, nous pouvons citer la fiscalité environnementale et sociale redistributive couplée à une défiscalisation du travail (le travail étant davantage mobilisé dans des stratégies de descente énergétique⁶) ainsi que la refonte du système TVA (p.ex. pour la mise en œuvre d'une TVA circulaire), le revenu de transition écologique, la mise en place de mécanismes de tempérance monétaire avec réadossement de la monnaie sur des étalons environnementaux (p.ex. l'étalon carbone), la refonte des normes comptables à visée écologique, l'introduction des cartes carbone et des mécanismes de régulation et de gouvernance associés, les droits d'accises sur les ressources naturelles, la création d'une cour des comptes écologiques pour les collectivités, l'introduction de certificats d'externalités, la généralisation des flux permacirculaires, la biorégionalisation des stratégies de résilience, le soutien au développement d'une double trajectoire technologique non exclusivement high-tech, mais également low-tech, l'innovation de modèles économiques à visée régénérative, le soutien massif à l'essor de la bioéconomie, la relocalisation économique et la promotion d'écosystèmes coopératifs peu fragmentés dont les approvisionnements reposent sur les ressources de la biorégion, ... Dans tous les cas, nous ne pouvons pas dire qu'il n'y a pas d'alternatives au système en place. Là n'est pas la rareté. La denrée la plus indispensable est plus simplement le courage de sortir du cadre connu – clairement dysfonctionnel par ailleurs -, pour oser expérimenter et mettre en œuvre ces autres voies. En créant de solides mécanismes de régulation aux marchés pour contrer tout qui n'aurait aucun intérêt à voir le système profondément se transformer. Il n'y a plus qu'à...*

Références

- Colon, C. (2016), Modeling economic resilience. Dynamical Systems, Thèse de Doctorat, [math. DS], Université Paris-Saclay, 2016.
- Janssen, T. (2008), La maladie a-t-elle un sens ? Enquête au-delà des croyances, Edition Fayard, Paris.
- Rockström J., Steffen W., Noone K., Persson Å., Chapin F.-S., Lambin E., Lenton T. M. et al., 2009, Planetary boundaries : exploring the safe operating space for humanity, Ecology and Society, vol. 14, n° 2.
- Sempels, C. (2020), Quand le covid-19 fait voler en éclat la soi-disant substituabilité des « capitaux », auto-publication LUMIA disponible sur <https://www.lumia-edu.fr/2020/03/23/quand-le-covid-19-fait-voler-en-eclat-la-soi-disant-substituabilite-des-capitaux/>.
- Sinaï, A, Stevens, R., Carton, H. et Servigne, P. (2015), Petit traité de résilience locale, Edition Charles Léopold Mayer, Paris.

⁶ Un baril de pétrole fournit la même quantité d'énergie que 25 000 h de travail humain (Sinaï et al., 2015), soit 12,5 années à 40h de travail par semaine. Réduire le pétrole, c'est augmenter le besoin en travail.