

CONDITIONS D'UNE BASCULE DES PROJETS DE TRANSITION VERS LE « PASSAGE À L'ÉCHELLE »

Repérage des conditions de possibilité d'un changement de régime

Ce document propose une **CARTOGRAPHIE DES POSSIBLES** destinée à des innovateurs avancés, chercheurs, concepteurs de dispositifs et facilitateurs de transformation.

Il ne constitue pas un guide méthodologique, mais un **socle conceptuel** à partir duquel des **dispositifs d'accompagnement** pourront être conçus, testés et adaptés.

Auteur : Pierre Paris

Membre du CAT

Avril 2026

Pour le CAT (Consortium d'Accompagnement des Transitions)

*Avec les contributions en recherche-action participative de :
Elisabeth Martini, Annette Monnoury, Patricia Auroy, Lena Bouzemberg, Pascal Bitsch*

AVIS AU LECTEUR

Une cartographie, pas une méthode

Ce document n'est ni un guide méthodologique, ni un référentiel de bonnes pratiques, ni un modèle d'accompagnement, ni un programme de transformation. Il ne dit pas ce qu'il faut faire, ni qui devrait le faire.

Il propose une **cartographie des conditions de possibilité** du passage à l'échelle des projets de transition. Son intention n'est pas de prescrire une trajectoire, mais d'aider à discerner les régimes à partir desquels un collectif agit déjà, ceux qui cherchent à émerger, et les appuis nécessaires pour les stabiliser.

Sous cette forme, la cartographie s'adresse d'abord à des chercheurs, concepteurs de dispositifs, accompagnateurs, facilitateurs, praticiens avancés et acteurs engagés dans l'innovation systémique. Elle constitue un socle conceptuel destiné à nourrir ultérieurement des démarches d'auto-diagnostic, de dialogue territorial, d'accompagnement, de formation ou de recherche-action.

Changer d'attention pour changer d'échelle

Cette recherche-action a été conduite dans une posture phénoménologique : suspendre autant que possible les prescriptions, les jugements et les modèles interprétatifs pré-établis, afin de décrire ce qui se donne à voir dans les projets de transition lorsqu'ils approchent un seuil de changement d'échelle.

Le constat central est le suivant : le passage à l'échelle ne dépend pas d'abord de méthodes, de moyens ou de facteurs techniques. Il tient surtout à la manière dont les collectifs habitent leur rapport au territoire, au pouvoir, au temps, au conflit, à l'incertitude, au sens et à la transmission.

Un projet transformateur ne se contente pas de faire mieux ou autrement. Il opère depuis un **autre régime**. Toute transformation profonde commence ainsi par un déplacement de l'attention collective. Cette cartographie cherche à rendre perceptibles ces déplacements : ce qui est déjà à l'œuvre, ce qui demeure latent, ce qui pourrait devenir conscient et choisi.

Elle ne cherche ni à convaincre, ni à corriger. Elle ouvre un espace de discernement. L'action juste n'y est pas induite par un modèle ; elle peut émerger lorsque les régimes opérants deviennent visibles, discutables, et lorsque les régimes désirés sont assumés comme vision.

Une approche relationnelle du réel

Cette cartographie repose sur une hypothèse forte : le réel est fondamentalement relationnel. Les territoires, les institutions, les collectifs et les projets ne sont pas des objets séparés à piloter, mais des systèmes vivants en coévolution.

Un projet ne s'applique pas à un contexte : il se transforme avec lui. Dans cette perspective, la transition n'est pas une accumulation de solutions, mais une maturation des relations entre acteurs, institutions, milieux, récits et temporalités.

Cette approche invite aussi à regarder autrement le pouvoir. Les relations vivantes comportent toujours des asymétries temporaires : initiative, expérience, responsabilité, exposition, vulnérabilité ou fonction de médiation. Ces dissymétries ne sont pas nécessairement des dominations. Elles deviennent problématiques lorsqu'elles se figent, se naturalisent ou cessent d'être questionnables. Lorsqu'elles restent explicites, situées, discutables et réversibles, elles peuvent soutenir la circulation du pouvoir au service du collectif.

Posture de lecture recommandée

Cette cartographie gagne à être abordée comme :

- un espace de réflexion plutôt qu'un référentiel normatif ;
- un support de dialogue multi-acteurs plutôt qu'un outil d'évaluation ;
- une invitation à la responsabilité collective plutôt qu'un cadre prescriptif.

Elle assume une attention particulière aux dimensions relationnelles, symboliques et ontologiques de l'action collective. Ce prisme n'est pas dissimulé : il est proposé comme une ressource pour penser, dialoguer, ajuster et transformer.

Offerte comme un commun de connaissance, cette cartographie n'a de portée que si elle reste ouverte, appropriable et discutable. Sa vocation n'est pas de figer une représentation du changement souhaitable, mais de **nourrir l'intelligence collective des territoires** via la conception de futurs dispositifs d'accompagnement.

ARCHITECTURE DE LA CARTOGRAPHIE DES POSSIBLES

Les tableaux suivants proposent une lecture progressive de la cartographie. Ils ne constituent ni une grille d'évaluation ni une hiérarchie normative, mais une **architecture de discernement** permettant d'identifier les déplacements d'attention, les régimes de fonctionnement et les conditions de transformation à approfondir.

La structure de la cartographie en 6 champs de transformation

Un modèle a émergé en début de recherche-action et s'est confirmé et enrichi dans le processus d'intégration des leviers de transformation, puis des archétypes et enfin des régimes de fonctionnement et d'attention.

Il s'est structuré sur 6 champs de transformation. Et lorsque l'on examine – sur ce tableau - ce que ces 6 dimensions activent comme rapport au monde, invitation au changement et registre symbolique, on peut vérifier que ce modèle invite à un vrai **de changement de paradigme**.

Champ de transformation	Rapport ontologique	Bascule opérée	Rôle dans la cartographie
1. Champ relationnel	Rapport au lien	De la performance à la qualité du lien	La grammaire du lien
2. Ancrage au réel	Rapport au vivant	Du territoire-ressource au territoire vivant	Le fonds ontologique
3. Ingénierie du processus	Rapport au pouvoir	Du pouvoir capté au pouvoir distribué	La tenue du processus
4. Apprentissage vivant	Rapport au temps	De l'effort héroïque à la maturation collective	La maturation humaine
5. Présence collective	Rapport au non-savoir	Du besoin de contrôle à l'action dans l'incertitude	Le cœur de la cocréation
6. Métabolisme de diffusion	Rapport à la trace	De l'application d'un modèle à une diffusion vivante	La propagation du nouveau

Présentation des 18 régimes d'attention

Ces 18 régimes d'attention viennent indiquer ce qui est à la source du changement de régime dans chacun des 6 champs de transformation.

Parmi le 3 régimes présents dans chaque Champ nous avons pu identifier 3 niveaux (1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} cercle) en fonction de **l'amplitude du déplacement de l'attention** qu'ils invitent.

CHAMPS DE TRANSFORMATION	RÉGIMES D'ATTENTION		
	Premier cercle	Deuxième cercle	Troisième cercle
1 — CHAMP RELATIONNEL	Pouvoir et valeur en circulation	Dignité et sécurité relationnelle	Accueil mature de la conflictualité et pluralité
2 — ANCRAGE AU RÉEL	Territoire comme système vivant	Robustesse matérielle et contributive	Responsabilité du vivant et du temps long
3 — INGÉNIERIE DU PROCESSUS	Gouvernance distribuée et pilotage vivant du processus	Pilotage post-héroïque et transmission du leadership	Seuils, alliances et conduite de l'incertitude
4 — APPRENTISSAGE VIVANT	Robustesse collective face aux crises et au tragique	Territoire apprenant et mémoire collective	Engagement durable et soutenance des porteurs
5 — PRÉSENCE COLLECTIVE	Capacité à agir dans le non-savoir	Présence collective et communication authentique	Suspension, émergence et cocréation
6 — MÉTABOLISME DE DIFFUSION	Architecture en réseau et changement d'échelle	Intégrité éthique et écologie des fins	Diffusion par résonance et adaptation locale

Le premier cercle identifie, pour chaque champ de transformation, le régime d'attention prioritaire. Ces six régimes du premier cercle ne résument pas toute la cartographie, mais ils indiquent les **déplacements fondamentaux de l'attention collective** sans lesquels le passage à l'échelle risque de rester technique, dispersé ou superficiel.

Le deuxième cercle identifie les régimes d'attention qui **sécurisent, complètent ou incarnent** le premier cercle : le premier cercle ouvre les grands déplacements ; le deuxième cercle les rend habitables, robustes et transmissibles.

La présentation matricielle adoptée ici, par souci de clarté dans la présentation, ne doit pas faire oublier la complexité du réel, dans laquelle ces différents régimes d'attention interagissent entre eux, se combinent, se croisent...

Leur classement sous forme de « carte » ne vise qu'à pouvoir formuler les bonnes questions correspondantes, pour ouvrir le dialogue entre les acteurs.

La présentation détaillée de ces 18 régimes d'attention est proposée au chapitre « Descriptif des nouveaux régimes possibles » p. 7.

Présentation des régimes de fonctionnement

CHAMPS DE TRANSFORMATION	REGIMES D'ATTENTION	REGIMES DE FONCTIONNEMENT ASSOCIÉS
1 — CHAMP RELATIONNEL	Pouvoir et valeur en circulation	Pouvoir reconnu et distribué Argent, confiance et pouvoir symbolique
	Dignité et sécurité relationnelle	Dignité relationnelle partagée Relations sans enjeu de maîtrise Séparations fécondes et alliances mûres
	Accueil mature de la conflictualité et pluralité	Tenue des conflits irréductibles Capacité à porter les contradictions
2 — ANCRAGE AU RÉEL	Territoire comme système vivant	Relation au territoire comme acteur vivant Soin de ce qui émerge
	Robustesse matérielle et contributive	Autonomie matérielle stratégique Économie territoriale régénérative Visibilité contributive de la valeur
	Responsabilité du vivant sur le temps long	Effet-sillage de l'action Trace de transmission du vivant Symbiocène vécu
3 — INGÉNIERIE DU PROCESSUS	Gouvernance distribuée et pilotage du processus	Gouvernance distribuée et réflexive Négociation avec le temps politique Justesse entre performance et sens
	Pilotage post-héroïque et transmission du leadership	Désidentification des leaders Tenue existentielle du pilotage Retrait créateur
	Seuils, alliances et conduite de l'incertitude	Art des seuils et de l'accueil Alliance institutionnelle consciente Rapport créatif à l'incertitude
4 — APPRENTISSAGE VIVANT	Robustesse collective face aux crises et au tragique	Apprentissage par les conflits non résolus Traversée post-héroïque
	Territoire apprenant et mémoire collective	Territoire apprenant réflexif Mémoire du chemin parcouru Échec comme ressource d'apprentissage
	Engagement durable et soutenance des porteurs	Endurance collective Prévention de l'épuisement systémique Soutenance des porteurs exposés
5 — PRÉSENCE COLLECTIVE	Capacité à agir dans le non-savoir	Traversée du non-savoir Présence collective dans l'incertitude
	Présence collective et communication authentique	Parler vraie et reliée Climat collectif partagé Leadership de présence
	Suspension, émergence et cocréation	Suspension des repères Accueil du vide opérant Potentiel de cocréation
6 — MÉTABOLISME DE DIFFUSION	Architecture en réseau et changement d'échelle	Constellation instituante Circulation progressive du sens Diffusion par cohérence incarnée
	Diffusion par résonance et adaptation locale	Diffusion en réseau vivant Traduction entre mondes d'acteurs Diffusion différée dans le temps Élan collectif et célébration
	Intégrité éthique et écologie des fins	Intégrité éthique dans l'amplification Écologie des fins et des abandons

Les **49 régimes de fonctionnement** présentés dans le tableau précédent décrivent un net changement de paradigme dans les manières d'être et de ensemble au sein d'un projet de transition. Ces bascules dans le fonctionnement du projet découlent des changements de régimes d'attention.

Dans le tableau, chaque régime de fonctionnement est placé en regard avec le régime d'attention auquel il est « principalement » associé. Cependant il est aussi en lien transversal avec d'autres régimes. Le tout fonctionne comme un maillage en réseau complexe difficile à représenter. La cartographie simplifie volontairement pour faciliter l'usage.

La présentation détaillée de ces 49 régimes de fonctionnement est proposée au chapitre « Descriptif des nouveaux régimes possibles » p. 7.

Appuis vivants

Les 300 leviers de transformation identifiés par la recherche-action ont été clustérisés en résonance avec les régimes de fonctionnement pour produire 53 « super-leviers ».

Nous les avons baptisés « appuis vivants » pour bien signifier qu'il ne s'agit pas de solutions ou d'outils. Ils désignent plutôt des capacités à développer par les acteurs du projet, pour pouvoir accéder aux nouveaux régimes de fonctionnement et en assurer la durabilité. Ils n'apportent pas de réponse mais indiquent un chemin, sur lequel les acteurs devront trouver leur propres modalités, rythmes, méthodes, actions.

La présentation détaillée de ces 53 appuis vivants est proposée au chapitre « Descriptif des appuis ».

Cette **cartographie des possibles** articule donc deux niveaux complémentaires.

1. Les **49 régimes de fonctionnement possible** décrivent la manière dont un collectif, un territoire ou un écosystème pourrait fonctionner pour se réinscrire dans le champ relationnel du vivant. Ces régimes concernent la qualité du lien, la relation au pouvoir, la capacité à traverser l'incertitude, l'apprentissage collectif, la circulation du sens, la manière d'habiter le vivant.

Ces régimes ne sont pas des dispositifs, ils correspondent à des **qualités de champ** — c'est-à-dire à la qualité de présence, d'attention et d'intention qui sous-tendent les actions visibles. Ils peuvent être compris comme des *configurations relationnelles et attentionnelles collectives*.

2. Les **53 appuis vivants** désignent ce sur quoi les acteurs peuvent agir: dispositifs, règles, formes d'organisation, modes de coopération, ressources, pratiques. Ils constituent les points d'appui de l'action collective. Ils sont nécessaires, mais insuffisants.

Un appui n'a de portée que s'il soutient l'émergence d'un nouveau régime. Un régime ne peut s'installer et durer sans appuis adaptés.

Le passage à l'échelle se joue dans l'articulation entre ces deux niveaux.

CHARTRE D'USAGE DU COMMUN

Nous souhaitons poser ici quelques premiers principes sur la mise en application de cette ressource commune. Ces « règles du jeu » sont appelées à évoluer en redéfinition collective par la communauté du Commun.

Un commun vivant, pas un outil clé en main

Cette cartographie des possibles est issue d'un travail de recherche sur les conditions du passage à l'échelle des projets de transition territoriale. Elle est proposée comme un **commun de connaissance**, librement appropriable, adaptable et transformable.

Elle ne constitue ni une méthode standard, ni un référentiel normatif, ni un dispositif d'évaluation prescriptive. Elle offre un cadre de lecture destiné à éclairer les transformations en cours et à nourrir, ultérieurement, des démarches d'accompagnement, d'auto-diagnostic, de formation ou de dialogue territorial.

Son usage appelle une responsabilité : préserver son intention première, qui est d'ouvrir le discernement plutôt que de produire du contrôle.

Respecter sa nature non instrumentale

La cartographie ne prescrit pas de trajectoire. Elle aide à identifier les régimes à partir desquels un collectif agit déjà, ceux qu'il souhaite voir émerger, et les appuis vivants susceptibles de les soutenir.

Les régimes décrits ne sont pas des objectifs à cocher ni des critères de conformité. Ils désignent des configurations possibles de fonctionnement collectif, toujours situées, partielles, évolutives. Les appuis vivants ne sont pas des solutions toutes faites, mais des points d'attention à interroger, ajuster ou inventer selon les contextes.

Tout usage qui réduirait cette cartographie à une grille de contrôle, un label, un audit, un classement ou un score trahirait son esprit.

Partir de l'expérience réelle des acteurs

Cette cartographie n'a de sens que si elle est utilisée **avec** les acteurs concernés, et non **sur** eux. Elle suppose une écoute sincère, une attention aux dynamiques invisibles, un respect des rythmes locaux, une reconnaissance des vulnérabilités et une primauté donnée au dialogue.

Elle vise à renforcer la capacité de discernement des collectifs, non à s'y substituer. Toute application qui déposséderait les acteurs de leur pouvoir d'interprétation du réel irait à l'encontre de sa vocation.

Honorer la complexité et l'incertitude

La transformation territoriale est un processus complexe, non linéaire et souvent imprévisible. Cette cartographie ne promet aucune garantie de réussite. Elle invite à cultiver l'humilité, la prudence, l'ajustement continu et l'ouverture à l'inconnu.

Elle doit être abordée comme un support de réflexion et de dialogue, non comme une recette.

Préserver une éthique du soin, du lien et de l'intégrité

Les usages de ce Commun devraient toujours être évalués à l'aune de la qualité des relations, du respect du vivant, de la responsabilité intergénérationnelle et du soin porté aux personnes engagées.

Une vigilance particulière doit être portée aux dynamiques de pouvoir, de reconnaissance, d'influence ou de captation. Les acteurs peuvent être progressivement absorbés par des rôles, des compromis ou des cadres dominants. Préserver une liberté intérieure de discernement et de désalignement constitue donc une condition essentielle de la justesse des processus de transformation.

Encourager des usages responsables et pluriels

Aucune application de cette cartographie n'est définitive. Sa vitalité dépendra de la diversité des expérimentations qu'elle rendra possibles, à condition que celles-ci respectent l'autonomie des collectifs, nourrissent l'apprentissage partagé et restent fidèles à l'intention transformatrice du Commun.

Cette cartographie ouvre un champ de possibles. Sa portée réside moins dans son application technique que dans la qualité de relation, de dialogue et de responsabilité qu'elle permet d'instituer.