

FABRICE CAVARRETTA

ÉRIC LENOIR

**PRIÈRE DE RENDRE VOTRE
ÉCOSYSTÈME
MOINS ABSURDE
QUE VOUS L'AVEZ TROUVÉ**

**Réflexions sur notre (r)apport
au vivant et au social**

PAYOT

Croisant leurs expertises, Éric Lenoir jardinier punk et Fabrice Cavarretta chercheur en sciences sociales mettent en lumière les analogies entre les lois du vivant et celles qui régissent les organisations humaines : diversité et résilience, coopération et compétition, adaptation et transformation... Ce faisant, ils nous invitent à réfléchir à nos propres modes d'action, trop souvent empêtrés dans nos peurs, nos incompréhensions, nos pulsions de contrôle et de domination... Car c'est bien de notre *rapport au monde* dont il est ici question.

Au jardin comme à la ville, les auteurs analysent les attitudes de l'acteur expérimentation, itération, lâcher-prise, régulation, jouissance... afin de répondre à cette question primordiale : concrètement, quelles postures adopter pour contribuer à faire émerger des écosystèmes plus justes, harmonieux, durables et épanouissants ?

Un activisme pragmatique, patient et éclairé se dessine progressivement, seul à même de garantir une cohabitation heureuse non seulement entre les humains mais aussi entre eux et le reste du vivant.

Enseignant-chercheur à l'Essec, Fabrice Cavarretta est spécialiste de la théorie des organisations et de la complexité. Ses recherches portent sur les doctrines managériales et leur application entre autres à la transition écologique.

Éric Lenoir est jardinier-paysagiste. Son *Petit traité du jardin punk* (Terre Vivante, 2018) explore approches et méthodologies pour stimuler la biodiversité malgré l'adversité, les contraintes apparentes et le manque de ressources.

Retrouvez l'ensemble des parutions
des Éditions Payot sur

www.editions-payot.fr

Conception graphique de couverture : Claire Morel Fatio.

© Éditions Payot, Paris, 2024

ISBN : 978-2-228-93718-4

FABRICE CAVARRETTA

ÉRIC LENOIR

**PRIÈRE DE RENDRE VOTRE
ÉCOSYSTÈME
MOINS ABSURDE
QUE VOUS L'AVEZ TROUVÉ**

Réflexions sur notre (r)apport
au vivant et au social

PAYOT

Sommaire

Prologue.....	9
Introduction	13

I

COMPRENDRE (LA COMPLEXITÉ)

Habiter avant de gérer	23
Chérir la diversité.....	33
Bricoler à la marge.....	47
Compter avec l'évolution	61
Coexister en interaction.....	77
Imbriquer dans les communs.....	91

II

ÉCLAIRER (NOS ZONES D'OMBRE)

Fuir les catégorisations en nuisibles et parasites	107
Accepter l'échec et la mort.....	119
Relativiser la part de l'effort	133
Se méfier des solutions simplistes	143
Valoriser les déchets	159
Résister à la tentation de surexploiter	171

III

AGIR (AVEC PRAGMATISME)

Expérimenter, encore et encore	193
Planifier moins métaplanifier plus	207
Construire avec le cycle de vie et de mort	223
Être envahi, et réguler	241
Avancer lentement et en crabe	265
Devenir activiste, au-delà des bonnes intentions	275
Développer les esthétiques et les imaginaires	295
Conclusion.....	319
Épilogue : débattre, toujours et encore.....	325
Remerciements.....	329
Liste des références.....	333
Table des matières	343
Pour continuer.....	351

Prologue

Si hortum in bibliotheca habes, deerit nihil¹.

Cicéron

Nous nous sommes rencontrés dans un verger bourguignon. Fabrice visitait la région, son foisonnement d'expériences néorurales, et passait un après-midi à aider au nettoyage d'un verger. Éric aidait aussi, expliquant aux Parisiens et autres jardiniers d'un jour comment couper les rejets de cerisiers ou de pruniers, déterminer pourquoi conserver ou éliminer telle ou telle branche, et ne pas trop prendre cela au sérieux tout en distillant la sagesse discrète propice à l'exercice.

Le soir venu, dans les faubourgs de Joigny, nous avons échangé sur l'enseignement qu'Éric, le paysagiste, nous avait prodigué cet après-midi-là. De manière inattendue, un écho est apparu avec des problématiques que Fabrice, enseignant-chercheur sur les comportements humains dans les organisations, observe dans la sphère socio-économique.

Nous nous sommes revus sous les immenses arbres d'un hôtel particulier du VIII^e arrondissement de Paris, durant une soirée organisée pour permettre à une assemblée éclairée – mais très parisienne – de débattre

1. « Si tu as un jardin dans une bibliothèque, tu as tout ce qu'il te faut. »

des évolutions de notre monde. Entre-temps, Fabrice avait lu l'ouvrage d'Éric, le *Petit traité du jardin punk*, qui avait étrangement fait écho à son propre ouvrage sur *la France, paradis pour entrepreneurs*¹. Durant cette *garden-party*, la conversation s'est de nouveau focalisée sur la similarité entre leurs problématiques. Éric s'étonna du choix de mettre une pelouse sous ces grands arbres urbains – une démarche de *planification malheureuse* que Fabrice connaît bien dans le domaine socio-économique aussi. Puis Fabrice s'étonna de l'obsession des intervenants à aborder l'entrepreneuriat par l'injection de capitaux – une démarche d'*apports simplistes* qu'Éric connaît bien dans le domaine écologique aussi.

En surface, chacun de nos sujets peut paraître simple et n'avoir aucun rapport l'un avec l'autre. Un jardin, une culture, une forêt semblent dépendre de lumière et d'eau, d'espèces végétales et animales, du sol, voire d'engrais et de pesticides. Une équipe, une entreprise, une assemblée citoyenne, une économie semblent quant à elles procéder d'organisations, de marchés, d'institutions, de personnel, de plans et de moyens financiers.

Pour Fabrice comme pour Éric, cependant, la remise en cause de ces représentations fort réductrices est centrale dans nos pratiques, nos enseignements, nos recherches, et le regard que nous portons sur nos écosystèmes de prédilection.

Tous les deux, nous travaillons à faire évoluer les croyances et expliquer la complexité de ces écosystèmes. Nous combattons des schémas simplistes basés sur l'injection de solutions en apparence évidentes – par exemple eau et fertilisants au jardin, ou des capitaux à la

1. Éric Lenoir, *Petit traité du jardin punk : Apprendre à désapprendre*, Mens, Terre Vivante, 2018. Fabrice Cavarretta, *Oui ! la France est un paradis pour entrepreneurs*, Paris, Plon, 2016.

ville – par des acteurs persuadés de pouvoir et de devoir tout planifier et contrôler.

Le déclic menant au présent ouvrage eut finalement lieu lors de la visite publique annuelle qu'Éric organisait quelque temps après dans son jardin expérimental du Flérial. À chaque étape de ce parcours écologique, la description des problématiques du jardinier dans les différentes sphères de cet écosystème naturel faisait écho à des problématiques auxquelles est confronté l'humain dans ses divers écosystèmes sociaux – organisations, entreprises, familles, états, secteurs industriels, etc.

Nous nous sommes alors retrouvés sur les problèmes de *rapport au monde* qu'Éric aborde inlassablement dans son militantisme écologique, les questions de posture de l'humain face à la nature. Par une coïncidence troublante, notre échange nous a révélé que ceux-ci correspondaient exactement aux problèmes de *rapport au monde* sur lesquels Fabrice conduit ses recherches et constitue son enseignement à des responsables d'organisations. Par ce terme de rapport au monde, on désigne l'ensemble de l'interaction dans laquelle l'acteur s'installe avec son environnement, recouvrant le spectre large allant des savoirs aux croyances en passant par les outils, les jugements et les émotions.

Par ailleurs, chacun de nous avait déjà une approche transversale dans son domaine : Fabrice étudie les changements de paradigme tels que la transition écologique, tandis qu'Éric attache une grande importance à la justice sociale, notamment dans ses dimensions environnementales¹.

1. Comme de nombreux autres activistes environnementaux, et tel que le célèbre syndicaliste agricole et activiste écologiste brésilien Chico Mendes l'a résumé en ce fameux slogan : « L'écologie sans lutte des classes, c'est du jardinage ».

Ceci nous a motivés à réfléchir à deux sur ces questions en faisant du parcours au jardin un cheminement initiatique pour éclairer ces questions de rapports au monde. Il est écrit à deux mains pour proposer – ensemble – une compréhension, un rapport, et une démarche concernant nos deux écosystèmes fondamentaux : d'une part, l'écologie du vivant ; de l'autre, la sphère économique et sociale.

Introduction

Au jardin comme à la ville, notre civilisation a développé de bien mauvaises habitudes. Nos écosystèmes naturels se portent mal : le climat se dérègle en entraînant diverses conséquences catastrophiques, les mers et les terres se vident de leurs espèces à une vitesse affolante, et même les terres cultivées – pour peu qu'on puisse encore les assimiler à des écosystèmes naturels – montrent de plus en plus de réticences à produire ce qu'on exige d'elles.

Nos systèmes sociaux se portent mal eux aussi : nombre de jeunes ne croient plus en l'avenir ; les peuples votent moins et aspirent plus à la guerre ; de plus en plus d'individus remettent en question le modèle classique du travail, prenant progressivement conscience de ses absurdités ; les richesses sont très inéquitablement partagées et vivre ensemble semble chaque jour remis en cause. Il est intéressant de noter que nombre de ces pratiques dommageables ou inadaptées ont souvent des logiques similaires, qu'elles soient d'ordre écologique ou social. Et, dans nombre de cas, leurs acteurs n'ont ni mauvaises intentions, ni compréhension des ressorts profonds de leurs actions, ni conscience de leurs conséquences.

Mais que peut-on face à l'ampleur de ces défis qui dépassent les clivages et les frontières¹ ? Aussi humblement

1. ONU, *Transformer notre monde : Le programme de développement durable à l'horizon 2030*, 2015.

que possible, nous suggérons ici qu'il existe des leviers, des techniques, des connaissances et des approches pouvant aider chacune et chacun à rendre les écosystèmes qui nous entourent moins absurdes et dégradés, à les améliorer après tant d'aveuglement et de déconnexion.

Nous aborderons dans ce livre ces problématiques et ces pistes, alternant entre celles ayant trait à la nature, à l'écologie, à la biologie – que l'on désignera ci-après par le *jardin*, ou le *vivant* – et celles ayant trait au social, à la politique et à l'économie – que l'on désignera pour simplifier comme la *ville* ou le *social*.

La correspondance établie entre écosystèmes écologiques et sociaux n'est pas parfaitement symétrique. Chaque chapitre démarre par une réflexion au jardin, pour ensuite se projeter dans l'espace social. Certes, la réflexion circule entre les deux domaines, mais cette asymétrie d'exposition reflète néanmoins une asymétrie de notre monde. Certaines postures naïves qui ont été surmontées au jardin – après quelques décennies de militance écologique – prévalent encore à la ville où toute militance pour un monde meilleur est souvent neutralisée par la suspicion d'idéologie politique. Certaines approches qui sont maintenant populaires ou scientifiquement reconnues au jardin – grâce aux nombreuses études empiriques sur sommes de petits écosystèmes écologiques – n'ont pas encore été retranscrites à la ville, car ce sont des territoires sociaux plus complexes à quantifier.

L'ouvrage ne vise pas à proposer des solutions à tous les problèmes rencontrés dans le spectre parcouru de l'écologie au social. Ceci représenterait une tâche démesurée, et nous préférons renvoyer les lecteurs aux excellents ouvrages qui ont pu déjà être écrits sur des sujets tels que la *transition écologique* et le *changement climatique* d'une part, ou sur les *inégalités sociales* ou la *perte*

de sens au travail d'autre part. Essayer d'établir un texte de nature programmatique sur un spectre aussi large nous dépasse.

L'ambition se situe ailleurs, à deux niveaux. Tout d'abord, le parallélisme entre l'écologie et le social permet de mieux comprendre les mécanismes systémiques, très souvent communs à ces deux types d'écosystèmes. Cette réciprocité peut être un outil de vulgarisation – sans péjoration aucune dans ce terme – en rendant plus aisément « lisible » dans un domaine ce que l'on comprend plus naturellement dans l'autre, ou en créant des images capables de transgresser les schémas de pensée. La plupart des mécanismes évoqués – par exemple, diversité, évolution, symbiose – ont déjà été identifiés et recensés dans toute la littérature sur la *complexité*, une approche dont l'un des pionniers a été Edgar Morin¹. La promenade métaphorique entre le jardin et la ville constitue alors un formidable outil de compréhension dans l'espace et in vivo de cette grande idée – l'omniprésence de la complexité – indispensable pour appréhender n'importe quel écosystème.

Cette base étant établie, notre approche va se focaliser sur la capacité de l'acteur à agir ou ne pas agir, à réfléchir à ce qui fait du bien à l'écosystème qui le contient et dont il dépend ou auquel il est lié, et à se

1. La théorie de la complexité étudie les systèmes composés de nombreux éléments en interaction, où le comportement global ne peut être simplement déduit de la somme des comportements individuels. Edgar Morin a été un des grands promoteurs d'une approche par la pensée complexe. Celle-ci invite à percevoir le monde comme un tissu de relations interdépendantes où l'ordre et le désordre s'entremêlent, à dépasser les cloisonnements disciplinaires. Voir : Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, ESF, 1990.

motiver à le faire en conscience pour que son interaction avec cet écosystème soit la plus bénéfique possible.

L'objet du livre est en somme de vous accompagner dans une démarche consistant à être, chère lectrice ou cher lecteur, *jardinier ou jardinière potentiel d'écosystèmes complexes* et à y trouver votre place et votre bénéfice sans leur nuire. Nombreux sont nos rôles où une telle attitude est bénéfique : parents (écosystème familial) ; manageurs (écosystème de l'équipe, de l'entreprise) ; éducateurs (écosystème de l'école) ; gestionnaires, usagers ou exploitants de terres (écosystème des jardins, cultures, forêts, marais et plantations) ; urbanistes ou élus (écosystème de la ville, des territoires ou larges communautés humaines) ; activistes (écosystème associatif ou actions collectives), citoyens planétaires, etc.

Nos métiers, nos passions et nos recherches nous (auteurs) ont amenés à observer, depuis de nombreuses années sur le terrain et au travers des travaux de recherches réalisés par d'autres, des humains agissant au jardin comme à la ville. Cela nous a appris à l'un comme à l'autre que certains des obstacles les plus importants pour faire évoluer les pratiques et le rapport à nos mondes sont *internes* à l'acteur, dans sa psyché et ses représentations. Mauvaises postures, aprioris, schémas mentaux, émotions, appréciations personnelles et constructions culturelles tendent à empêcher de jouer un rôle réellement positif dans son écosystème du fait d'une grille de lecture tronquée, restreinte, ou inadaptée.

Ces lacunes empêchent autant l'acteur d'obtenir ce qu'il souhaite individuellement ou collectivement, que de préserver les moyens d'y parvenir sur le long terme. Identifier les éléments du rapport au monde qui font obstacle à l'action constitue le cœur de l'ouvrage. Car ils conditionnent le bon usage du savoir, et ils ouvrent à

la possibilité d'être motivé, de prendre du plaisir, de se sentir engagé... ou pas. Notre pérégrination entre jardin et ville vise ainsi à permettre au lecteur d'*apprécier* et de comprendre peut-être mieux comment *traiter correctement et prendre soin* de son écosystème en le considérant pour ce qu'il est : fondamental et précieux. Il s'agit de contribuer à cristalliser les bonnes attitudes, les motiver, et les ancrer – « enraciner » serait encore plus de circonstance – viscéralement.

Notre dialogue s'appuie sur des *procédés méthodologiques* qui méritent d'être explicités. Tout d'abord, nos prises de position pourront parfois donner une impression d'être unilatérales, de pousser principalement dans une unique direction. Certes, la vie pragmatique est une question d'équilibre entre différentes tensions, mais notre intervention se base généralement sur le constat d'un déséquilibre ou d'un dysfonctionnement, que nous proposons par divers moyens de stabiliser ou de réparer.

Prenons un exemple : le premier chapitre va évoquer la tentation de planifier le jardin, pour constater la similitude de l'obsession des processus planificateurs dans les domaines économiques et sociaux. Pour garder le texte bref, on se concentrera alors à porter *la critique sur la planification*, et sur les dangers de l'amour inconsidéré que les acteurs du jardin et de la ville lui portent. Pourtant, nous ne pensons pas pour autant que la planification n'a aucune place au jardin ni à la ville.

Ce type de positionnement, que vous pourrez rencontrer à plusieurs reprises dans le texte, répond là encore aux objectifs premiers de l'ouvrage. Comme un entraîneur de judo confronté à la tendance dominante de trop s'appuyer sur le même pied, nous intervenons sur l'acteur/lecteur pour lui faire prendre conscience de ses appuis, de sa posture, de son appui préféré, surtout quand celui-ci est dangereux. Cela pourrait paraître

unilatéral ou réducteur, mais il n'en est rien. Comme pour les systèmes complexes, le détail ne fait pas le livre. L'ensemble du texte incite par ailleurs les lecteurs à considérer toutes les options disponibles, et pourquoi pas à remettre en question les divers positionnements proposés.

Concernant les périmètres disciplinaires, il paraîtra naturel que la discussion sur l'écologie engage de nombreuses disciplines (biologie, botanique, zoologie, géologie, climatologie...), ne se borne pas au seul contexte du jardin pour s'étendre à l'ensemble des contextes écologiques (forêt, désert, mare, lac, océan, rivière, végétation urbaine...), ni ne se limite au seul rôle du jardinier pour inclure tous les acteurs du système écologique (agriculteurs, forestiers, industrie agroalimentaire, usagers, politiques...). Le monde social a une complexité similaire, il implique une même ampleur dans le domaine des disciplines scientifiques (psychologie, sociologie, économie, anthropologie...), une grande diversité de contextes (entreprises, associations, groupes familiaux, structures politiques et tribales...), et de types d'acteurs (dirigeants, professions médicales et juridiques, politiques, experts, enseignants...).

Certains lecteurs pourraient douter qu'un tel spectre de sciences et situations humaines soit intégrable dans un même discours comme le fait un naturaliste dans une promenade au jardin. Pourtant un tel programme de recherche holistique a déjà été développé dans les sciences sociales à travers la discipline du *Comportement Organisationnel* (Organizational Behaviour en anglais), donnant même lieu à la rédaction de thèses de doctorat. Peu connue du grand public, elle vise à apporter des réponses intégratives à l'analyse du comportement des individus dans les structures sociales. Car si chaque science humaine se focalise sur une classe de mécanismes (par exemple, psychologiques ou sociologiques),

le comportement effectif des individus peut dériver de n'importe lequel d'entre eux, et surtout de leurs interactions. Cette discipline a émergé similairement à son analogue dans le domaine médical, la *médecine interne*, qui est personnifiée dans la culture populaire par le héros de la série télévisée *Dr House*. La médecine interne n'est spécialisée dans aucune des disciplines élémentaires du corps humain (par exemple, *cardiologie*, *pneumologie*, *hématologie*), mais vise à les maîtriser toutes suffisamment pour pouvoir démêler les cas complexes où plusieurs problématiques interagissent. De même, notre raisonnement à la ville s'appuiera sur un spectre large et intégratif de toutes les sciences sociales, sur la maîtrise *simultanée* de tous ces mécanismes possibles et de toutes leurs interactions probables. Le jardinier-naturaliste ne fait pas autre chose avec les éléments qui composent ses jardins et y interagissent.

Concernant la *logique de liaison*, le passage du jardin à la ville ne repose pas systématiquement sur l'*analogie*, où décrire un phénomène écologique amène à décrire le phénomène équivalent dans le domaine social. L'objectif étant de réfléchir au rapport de l'acteur à son écosystème, l'approche la plus pertinente est parfois *explicative*. Par exemple, dans le chapitre sur la peur des nuisibles, la discussion au jardin explore pourquoi ceci peut s'avérer injustifié et contre-productif. Quand on passe à la ville, la discussion va évidemment porter le même message, mais en se focalisant plutôt sur *les raisons pour lesquelles* les humains ont tendance à faire de telles catégorisations.

In fine, c'est de goût dont il sera question. Pleinement assumer son (double) rôle de *cultivateur et d'habitant d'écosystèmes* revient à une question de changement d'esthétique. Notre cheminement vise à vous faire *apprécier* votre rôle sur votre écosystème, à vous permettre

20 / *Prière de rendre votre écosystème moins absurde*

de le rendre plus vivant et riche, plus humain, plus cohérent, plus facile à comprendre, plus respectueux de ce qui préexiste et, chaque fois que nécessaire, moins absurde. Bonne promenade !

I

COMPRENDRE (LA COMPLEXITÉ)

Qualifier un écosystème de complexe va bien au-delà du compliqué. Cela procède d'abord de mécaniques non linéaires, telles que le chaos, l'émergence, ou les fractales.¹ Leur intégration dans un système d'idées requiert alors le développement de ce qu'Edgar Morin appelle la pensée complexe.² Si ces démarches scientifiques et plus largement philosophiques ont été bien développées ailleurs, leur intégration dans le pragmatisme du jardin et de la ville reste souvent à faire.

La mise en miroir des deux types d'écosystèmes permet d'identifier des mécanismes typiques de la complexité, qu'ils en soient constitutifs (telles la variété, les interactions et l'évolution) ou simplement

1. Par exemple : John H. Holland, *Hidden order : how adaptation builds complexity*, Addison-Wesley, 1995 ; Stuart Kauffman, *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press, 1995 ; Murray Gell-Mann, *Le Quark et le jaguar : voyage au coeur du simple et du complexe*, Albin Michel, 1995 ; I. Prigogine et I. Stengers, *The End of Certainty*, Free Press, 1997.

2. Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Montrouge, ESF, 1990.

réflectifs d'interactions complexes (telles la richesse des marges, ou les structures imbriquées). Mais afin de se convaincre de la primauté du pragmatisme à apporter à cette compréhension, le point de départ de notre réflexion portera sur l'appréciation des acteurs vis-à-vis des écosystèmes qui les hébergent. Cette question de l'appréciation, y compris esthétique et sensible, constituera aussi notre point d'arrivée à la fin de l'ouvrage.

Habiter avant de gérer

L'un des travers humains les plus fréquents, lorsqu'il est question de jardiner, est cette étrange nécessité d'intervenir. À croire que la nature n'aurait jamais pu s'en sortir sans la méticulosité et le savoir-faire technique des jardiniers les plus compétents.

Pourtant, on a tout à gagner à prendre le temps de ne surtout pas s'occuper de ce que le Vivant¹ effectue très bien par lui-même : vivre. S'asseoir dans l'herbe, se poser le long d'un tronc ou, si on en dispose, sur un banc, est un excellent remède à l'intervention. C'est aussi l'occasion parfaite d'observer ce qui se produit lorsqu'on range les mauvais réflexes au placard. Comment savoir que telle fleur sera superbe si on lui coupe la tête dès lors qu'elle dépasse du rang ? Comment savoir si l'ombre d'un saule est douce si on le coupe pour le remplacer par un tilleul qui mettra des années à pouvoir nous protéger d'un soleil ardent ?

1. Certains termes comme « Vivant » ou « Nature » apparaissent parfois avec une majuscule *de déférence*. Cette utilisation souligne l'importance particulière accordée au concept dans son sens le plus large et profond. Cependant, ces mêmes termes seront également employés sans majuscule dans leur usage courant, reflétant une utilisation plus descriptive ou quotidienne ailleurs. Cette alternance contextuelle invite le lecteur à réfléchir sur la portée du terme dans chaque occurrence.

Apprendre à observer

De l'observation dépourvue d'action émerge de nombreuses et précieuses informations qui font souvent défaut lorsqu'on entrave le cours des choses – au sens des « leçons de choses » – surtout si on la pratique sur le temps long. Les saisons se suivent et ne se ressemblent pas, et l'on pourrait écrire plusieurs tomes sur ce qui advient dans dix mètres carrés de prairie ou de sous-bois dès lors qu'un œil se penche attentivement sur cette surface le temps d'une année. Cycles végétatifs, passages d'animaux, d'humains, successions d'insectes selon leur régime alimentaire, intempéries, cycle de l'eau, saisonnalité des espèces, exposition ; autant de thématiques toutes satisfaites par le simple fait que personne n'est venu entraver la marche de la nature.

Ceci posé, il convient d'étudier un autre protagoniste de l'histoire : l'observateur lui-même. Que vient-il chercher dans ce lieu qu'il voudrait administrer ? Que veut-il en faire, et à quelles fins ? Si l'on a longtemps défini le jardin comme un lieu circonscrit dans un espace délimité où poussent des végétaux choisis, il semble plus pertinent aujourd'hui de le désigner avant tout selon sa ou ses fonctions. Car dès lors qu'un espace revêt une fonction, qu'on en fait usage, cela sous-entend que son ou ses usagers feront en sorte que cette fonction perdure. Ils transformeront ce qui n'était qu'un lieu laissé à lui-même en un lieu destiné à leur besoin, à leur satisfaction, voire à leur goût. Se faire un passage entre les branches, tondre l'herbe pour ne pas mouiller le bas de son pantalon, sélectionner la plante la plus belle et éliminer celle qui empêcherait de la voir sont autant de gestes qui assurent des fonctions à cet espace.

Connaître l'écologie du site en question est important, mais déterminer quelles sont les interactions avec

soi l'est encore plus. Tout le monde n'habite pas un lieu de la même façon ni dans le même but.

Viser l'économie des moyens

Cette première phase de réévaluation des besoins – empirique et sensible – est un moyen extrêmement économique d'évaluer le champ des possibles avant même d'envisager une intervention. Le cas échéant, elle permet de se diriger vers les choix d'aménagement ou de gestion qui impactent le moins le biotope ou l'écosystème déjà en place, des choix souvent parfaitement fonctionnels. C'est aussi l'occasion de solliciter la créativité, pour trouver d'autres designs et méthodes que ceux qui auraient pu voir le jour sur une page blanche née de la remise à plat du site, non sans avoir détruit beaucoup d'atouts au passage.

Le fait de disposer de moyens importants – argent, machines, autres dispositifs technologiques ou sociaux – nous a beaucoup tenus à l'écart d'une notion absolument fondamentale si l'on désire vivre en harmonie avec le reste du vivant : l'humilité. En nous permettant d'accéder à toutes sortes de besoins réels ou fantasmés – on parle alors plutôt d'envies –, ces outils parfois salvateurs ont tronqué notre rapport aux autres espèces et aux territoires que l'on habite. En effet, les mettre en forme précisément selon nos choix – et non selon ce que la nature, la géologie, le temps pouvaient avoir mis en œuvre – devient d'autant plus facile et rapide que l'on est puissant et équipé. Privilégier une approche humble, c'est considérer totalement différemment ce qui nous entoure et nous contient. Envisager un projet sous le spectre de l'économie de moyens, c'est se mettre dans des conditions qui, mécaniquement, contraignent à l'humilité.

Faire avec peu, faire avec ce qui est, c'est l'inverse de tout détruire ou modifier pour rendre le paysage et ce qui le compose conforme à un objectif arbitraire. Cela consiste à commencer par comprendre pourquoi les choses que l'on observe sont ce qu'elles sont, à en constater la probable pertinence ou l'adaptation parfaite aux conditions du site. Dès lors, c'est une base plus saine pour rendre non pas l'espace conforme aux desideratas, mais les desideratas adaptés à l'espace et à ses composantes préexistantes.

Concevoir les villes ou accompagner leur évolution ?

Habiter avant de gérer, cette question se pose aussi à la ville, dans nos systèmes humains. Considérons par exemple l'habitat, en particulier quand la société se développe au point que des villes apparaissent. Historiquement, celles-ci ont été principalement des phénomènes organiques, les constructions s'y développent sans plan d'ensemble, par ajouts et modifications successifs. Cela donne par exemple des formes radiales avec grande densité au centre, et un mélange en apparence brouillon des usages (alimentation, religion, loisir, travail). Des planifications de masse apparaissent quand des institutions majeures telles que les municipalités ou l'État ont assez de moyens pour anticiper ou corriger le développement urbain.

Cette tentation va être amplifiée à l'époque moderne, en particulier durant les phases de croissance importante du xx^e siècle. La forme la plus visible va en être les projets de *villes nouvelles* – à savoir des villes intégralement conçues *a priori*, sur base de plans. Leurs concepteurs imaginaient que ces villes ainsi créées seraient meilleures que les villes du passé. En effet, leur planification avait

optimisé un certain nombre de paramètres, par exemple les modes de déplacement. Ainsi, les villes nouvelles des années 1960 ont été conçues principalement sur un mode de vie séparant lieux de travail et lieux de vie, et dans lesquels on se déplacerait beaucoup en véhicules individuels.¹

Néanmoins, ces villes construites à partir d'une page blanche ont déçu et frustré bien souvent les humains qui y habitent. En privilégiant quelques modalités, elles ont ignoré toute la capillarité fine des comportements humains. Leur conception en espaces de vie ségrégués mène à la sclérose en éliminant les sérendipités – ces interactions inattendues, mais fructueuses – rendues possibles dans l'urbanisme organique des villes traditionnelles. Avec le recul, ces villes nouvelles constituent une illustration visuelle de l'arrogance à vouloir concevoir et optimiser – de prime abord – la complexité de systèmes économiques et sociaux.

Habiter avant de gérer – dans ce domaine d'urbanisme comme dans tant d'autres – consiste à concevoir moins avec un esprit *d'ingénieurs* et plus avec celui de *designers* : en s'imprégnant des usages, en concevant pour que l'utilisateur s'approprie pleinement l'objet ou même qu'il ait la possibilité ultérieure de le modifier.

La modernité suppose planification et grande échelle

La tentation de planifier à grande échelle parcourt tout le xx^e siècle. Elle permet la création d'immenses

1. Le phénomène de ville nouvelle s'est reproduit partout dans le monde, bien au-delà de nos banlieues, par exemple au Brésil avec Brasilia. Et il n'a pas été circonscrit à une période précise, de tels projets surgissent encore de nos jours, tel NEOM en Arabie saoudite, avec tout autant de confiance mal placée dans notre capacité à planifier un tel objet social.

fortunes industrielles telles celles des géants de l'automobile (Ford) ou de l'alimentaire (Danone). Elle permet aussi l'émergence de dystopies politiques tels les mouvements fascistes, le communisme soviétique, ou les grandes guerres mondiales.

La prééminence du *gérer* se révèle dans l'accumulation de techniques managériales : les structures hiérarchiques et fonctionnelles, et surtout le management scientifique, vont imposer une boîte à outils que l'on va désigner régulièrement dans cet ouvrage de *taylorienne*. Elle dérive de l'invention par Frederick Taylor de la méthode du management scientifique, où l'accent est mis sur l'optimisation, et l'usage massif et optimisé d'intrants tels le capital et les machines, le tout au service de la maximisation du profit. L'homme n'y est alors qu'un facteur de production comme un autre.

Dans cette modernité, chaque acteur est incité à intervenir agressivement sur son environnement, à le transformer en une suite de processus. Cette logique mécaniste cherche parfois sa rédemption en exhortant tout un chacun à considérer l'action comme dérivant du concept grandiloquent de *vision*. Triste ironie, car in fine c'est bien toujours un fantasme de contrôle total de son environnement socio-économique qui s'exprime là, imposant à tous une logique de planification mécaniste.

De la patience et l'acceptation à accompagner les humains

Ces considérations, ces questions d'attitudes influencent en effet la capacité à tenir des rôles d'accompagnement des humains, ce que l'on va appeler *autorité*, *commandement*, *gestion*, *direction*, *entraînement*, ou *management*, en fonction du contexte.

La langue anglaise couvre l'ensemble de ces sens par un terme générique : *leadership*. Cette généralité est fort pratique, mais son usage pose des difficultés dans les écrits en langue française, à commencer ici, entre autres par sa connotation anglo-dominante, et son association plus forte à certains contextes tels que le monde des affaires. Ce terme connote aussi parfois une emphase ridicule et une représentation naïve de la verticalité du pouvoir.

D'ailleurs, on se doit de rappeler que le *leadership* n'est pas obligatoirement le fait d'un individu, qu'il peut être partagé par deux personnes (comme des parents dans une famille), ou même par un groupe (comme les équipes pédagogiques à l'école) ou même être substitué par d'autres mécanismes¹.

Néanmoins, malgré tous ces défauts, ce terme reste le seul disponible, même en langue française, avec une large couverture fonctionnelle. Nous l'utiliserons donc parfois, par pragmatisme assumé, en espérant qu'un jour émerge un mot français avec une signification et une acception larges.

Quel que soit le mot qui le désigne, le rôle d'*accompagnement des humains* est nécessaire dans de nombreux domaines, que l'on désigne des gestionnaires d'entreprise, des politiques, des pédagogues, des activistes ou autres entrepreneurs sociaux, ou même des parents.

Dans tous ces domaines, nos cultures tendent à sous-estimer l'aspect pragmatique et fondamentalement humain de ces tâches assimilables à du *leadership*.

1. Cette possibilité a été formellement identifiée assez tôt dans la littérature managériale : « Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement », Steven Kerr et John M. Jermier, *Organizational Behavior & Human Performance*, 22(3), 375, 1978.

En effet, le rôle d'un leader consiste surtout à se dédier à la performance des humains, à leur permettre de fonctionner au mieux, d'où l'émergence du terme de *leader serviteur*¹ dans la littérature scientifique en sciences politiques et organisationnelles. Ceci n'élimine pas un rôle d'identification des priorités ni même de planification. Mais fondamentalement, il convient surtout d'adopter une posture au service des humains et du système social qu'ils constituent. Ceci requiert de les apprécier, de s'occuper d'eux, de sentir ce qui les motivera, en s'appuyant notamment sur des processus d'écoute et d'alignement.

Nombre d'acteurs bien formés réussissent à intégrer cette posture de leader serviteur. Certains auteurs vont même jusqu'à insister que le *leader serviteur* doit pratiquement tendre à l'effacement, à disparaître dans l'arrière-scène². Malheureusement, pour de nombreuses personnes, les activités d'accompagnement des humains semblent ennuyeuses, peu valorisantes, en tout cas, moins légitimes et excitantes que celles associées naïvement au leadership dans l'imaginaire collectif, telles la vision et les décisions fortes³.

1. Robert K. Greenleaf, *The power of servant-leadership*, Oakland, Berrett-Koehler, 1998.

2. Charles Galunic, *Backstage leadership : the invisible work of highly effective leaders*, Londres, Palgrave Macmillan, 2020.

3. « Weary of the Harsh Realities of People Management? Leadership Development as Cultivating a Taste for Muddy Situations », Fabrice Cavarretta, *Organizational Dynamics*, *In press*, 2024.

*Accompagner les humains au moins
aussi bien que... les chevaux*

Une métaphore à la limite du social et de l'écologie permet de percevoir la posture à adopter. Considérez la manière dont on aborde aujourd'hui le domaine de l'équitation. Dans le passé, le cheval était principalement un animal de trait, ou avait vocation à mourir à la guerre, toujours au service de l'humain. Cette imagerie du rapport du cavalier au cheval a longtemps été symbolisée par les démonstrations du *Cadre noir de Saumur*, où l'animal répond au millimètre près, à la demande de son maître, le cavalier.

Remarquez la différence avec le spectacle équin moderne le plus connu, le *Théâtre Zingaro de Bartabas*. Son succès et sa beauté dérivent de la liberté énorme qui est donnée au cheval, que l'on laisse s'exprimer, certains spectacles donnant même l'impression que le cheval est totalement libre. Ceci provient du fait qu'à l'époque moderne, les pratiques du dressage et de l'équitation ont complètement changé ; elles ne se conçoivent plus seulement dans la verticalité du cavalier par rapport au cheval.

Point fondamental, fondateur même : on ne démarre l'activité équestre que si l'on *aime le cheval*, dans tous les sens du terme. Cela implique par exemple d'être socialisé à passer des heures avec lui, à le brosser, à le bichonner. Cela implique aussi que l'on devient cavalier en apprenant énormément sur le cheval, à travers l'obtention de certifications (les Galops) qui portent sur de nombreux domaines, dont le métabolisme, les allures, ou la biomécanique. Paradoxalement, il est aujourd'hui possible de se faire confier la responsabilité d'humains dans la plupart des organisations sans aucune certification... alors que la participation à une reprise d'équitation d'un bon niveau dans n'importe quel poney club requiert une certification !

L'évolution de l'équitation donne la direction de l'évolution encore à accomplir en ce qui concerne l'accompagnement des humains. Les accompagnants (les leaders) devraient n'accepter le rôle que s'ils ont envie d'y passer du temps, de passer du temps avec les humains, de les admirer, de les comprendre dans leurs grandeurs et leurs limitations. Les accomplissements de (grandes) tâches n'en seront que la conséquence. Ainsi, *habiter avant de gérer* n'est pas une figure abstraite dans nos systèmes sociaux, c'est une manière concrète de développer un rapport harmonieux à la pratique d'un écosystème complexe qu'on ne peut complètement contrôler.

À la ville comme au jardin, les acteurs doivent trouver la force de ne rien faire, parfois littéralement, et souvent en apparence. La force d'accepter de simplement regarder, d'écouter, d'être heureux d'accompagner des êtres ambigus. Et d'avoir la patience de soutenir l'émergence de merveilleux systèmes complexes.

Chérir la diversité

La science a établi que, dans les milieux naturels, plus la biodiversité est importante, plus grande est sa résilience. Autrement dit : une plus grande diversité d'espèces offre un plus grand éventail de possibilités de survie à l'ensemble de l'écosystème observé.

Le pouvoir de la biodiversité

Grâce à la multiplicité des représentants du monde vivant, un écosystème sera plus à même de trouver en son sein des individus susceptibles de survivre à des changements de conditions de vie – climat, incident, déprédation – risquant de perturber durablement les équilibres, au point parfois de dégrader le biotope lui-même. À l'échelle d'un jardin, on imagine aisément que si une haie n'est constituée que d'une seule essence d'arbres ou d'arbustes, tout péril subi par cette espèce remettrait en question l'existence même de la haie, et toutes ses fonctions.

Par son manque de diversité, elle met alors en danger toutes les espèces qui y vivent ou en bénéficient. Pire : si elle disparaît, peut-être qu'une vaste surface sera soumise au vent, au soleil direct, à une déprédation nouvelle par des animaux ou des personnes qu'elle tenait à l'écart.

Même la qualité du sol pourrait être impactée, car elle ne serait plus là pour freiner l'érosion de la matière organique ou ralentir l'écoulement de l'eau, aider à sa condensation ou à sa pénétration dans le sol. Ce qui est vrai pour une haie l'est pour un bosquet, un massif, une prairie ou une toiture végétalisée.

Ce bénéfice obtenu par la diversité s'observe dans de très nombreux cas. Si les jardiniers ont eu de longue date une fâcheuse tendance à privilégier de belles pelouses monospécifiques – le *gazon* – en lieu et place de prairies, ce à des fins principalement esthétiques, il s'avère que le réchauffement climatique et ses multiples effets sonnent le glas de cette version très maîtrisée du paysage. Face aux sécheresses à répétition, aux épisodes pluvieux très brutaux, les gazons nécessitent une assistance permanente pour conserver les qualités pour lesquelles on les a choisis. Pour qu'ils ne jaunissent pas trop en été, on doit les arroser et, la ressource en eau manquant de plus en plus fréquemment lors des épisodes caniculaires, le jaunissement devient la norme. L'herbe s'en remettra. Seulement, dans l'intervalle, le sol mal recouvert aura été très exposé aux rayons du soleil, chauffant et séchant plus violemment encore que lorsque la pelouse avait encore une consistance.

Les prairies diversifiées, petits paradis de diversité

On rencontre beaucoup moins ces difficultés lorsque le gazon est remplacé par une prairie diversifiée. Car, s'il est vrai que la concurrence existe entre les espèces, la complémentarité est à la base de la plupart des écosystèmes.

Dans une prairie, on trouvera des plantes susceptibles d'aller chercher l'eau en profondeur grâce à de

grandes racines pivotantes : les chardons peuvent descendre à plusieurs mètres de profondeur, y compris dans des terrains où la plupart des arbres n'y parviennent pas, d'autres couvrent la surface très efficacement en ne vivant que sur les premiers centimètres du sol, d'autres encore dont les tiges souterraines, les rhizomes, peuvent parcourir de grandes distances pour puiser leur nourriture selon leurs besoins et faire émerger leurs parties aériennes en un réseau très performant. Certaines ont des racines charnues qui travaillent les terres les plus compactes, les ouvrant à la colonisation par de nouvelles graines ou permettant à l'eau d'y mieux circuler. Tandis que les unes font remonter l'eau et les nutriments vers la surface grâce à leurs systèmes racinaires explorant les profondeurs, leurs voisins produisent un couvert dense qui évite l'échauffement du sol et génère de grandes quantités de matière organique, aidées par la microfaune qui apprécie cet habitat. Des plantes altières brisent le vent, captent l'humidité atmosphérique et la rosée pour les précipiter jusqu'à leur pied, ombragent plus largement la zone. Chacune héberge ou nourrit quantité d'animaux, bactéries, champignons qui contribuent au bon fonctionnement de l'écosystème prairial sur le long terme.

Pourtant, il arrive qu'une espèce subisse l'adversité de façon plus marquée, parfois au point de disparaître de la zone ou de l'écosystème. Le proverbe « La Nature a horreur du vide » prend alors tout son sens : si les plantes voisines ne prennent pas immédiatement la place laissée libre, une génération nouvelle de la plante disparue pourrait réapparaître. Mais, le plus souvent, ce sont plutôt des graines en dormance – au repos dans le sol, parfois pendant des décennies, voire des siècles – qui vont en profiter pour germer dans ces endroits soudainement devenus moins concurrentiels, ou dont les conditions leur sont désormais plus profitables. Avec ces plantes

apparaissent de nouvelles aptitudes à coexister avec leurs voisins, ainsi qu'un cortège d'espèces compagnes qui auront à leur tour des interactions avec toutes les autres. Le sol ne sera pas nu longtemps, et l'écosystème prairie sera globalement en vie.

Productivisme et besoin de contrôle ont miné la diversité

Cette diversité écologique – avec ses nombreux avantages – pourrait sembler aller de soi. Pourtant, notre civilisation s'en est progressivement éloignée. Dans nos jardins, la disparition de la diversité a découlé de la vieille peur primale d'une nature incontrôlée et cachant des animaux dangereux comme les serpents et les araignées. Dans les champs, les bénéfiques à court terme de la spécialisation ont mené à des logiques productivistes et à la standardisation des cultures.

Pour prendre la mesure de ce qu'est l'effondrement actuel du nombre d'espèces, prenons par exemple quelques chiffres de l'Office Français de la Biodiversité (OFB) : 24 % des oiseaux communs spécialistes ont disparu de métropole entre 1989 et 2021 ; 66 % des espèces de papillons de jour n'ont pas été revues depuis 20 ans dans au moins un département qu'elles occupaient (chiffres 2022) ; les populations de chauve-souris ont baissé de 43 % entre 2006 et 2023 ; et finalement, 16 % des espèces sont éteintes ou menacées en France en 2023. À ces chiffres dramatiques, on peut ajouter ceux du dernier rapport *Planète vivante* du WWF¹ en date (2022), qui observe la biodiversité à l'échelle mondiale : en 50 ans,

1. Le WWF (Fonds mondial pour la nature) est une organisation non gouvernementale internationale créée en 1961 pour la protection de l'environnement et le développement durable.