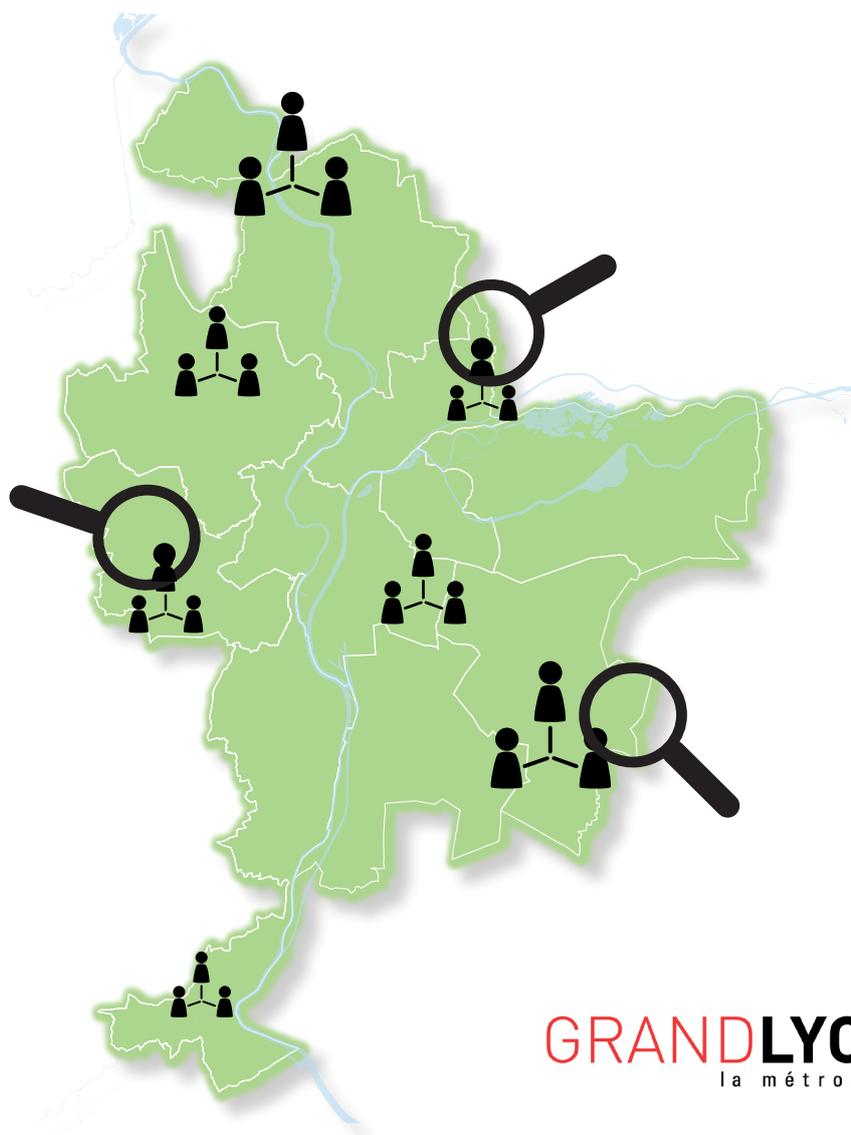


POLITIQUES PUBLIQUES

Synthèse

Renforcer la résilience du territoire :

quelles relations entre
la Métropole et les acteurs
locaux ?



Décembre 2021

GRAND LYON
la métropole

SOMMAIRE

Introduction	3
Vers une culture de la résilience	3
La résilience en pratique	4
• La diversité	4
• La modularité	5
• Les boucles de rétroaction directe	5
• La coopération	6
Quel rôle vis-à-vis des initiatives qui vont dans le sens de la résilience du territoire ?	7
• La posture d'autorité : pourquoi et comment ?	8
• La posture d' <i>empowerment</i> : pourquoi et comment ?	9
• La posture libérale : pourquoi et comment ?	10
Conclusion : pour une approche pragmatique des postures de la collectivité	11

DÉCEMBRE 2021
Métropole de Lyon

• **Commanditaire**

Jérémy Camus, Vice-Président en charge de l'Agriculture, l'alimentation et de la résilience du territoire

• **Coordination**

Nicolas Leprêtre, Lena Palenius & Jean-Loup Molin (DPDP)

• **Entretiens**

Emile Hooge, Eve Denjean, Caroline Hamon et Caroline Januel (membres du réseau de veille DPDP)

• **Rédaction**

Emile Hooge et Eve Denjean (Nova 7)

• **Couverture, Conception & Mise en page**

Nathalie Joly (DPDP)

• **Impression**

Métropole de Lyon / Service de la Reprographie

Nous remercions les personnes interviewées pour leur disponibilité.

INTRODUCTION

Dans le cadre de la dynamique de réflexion interne impulsée à l'automne 2020 par le Vice-Président Jérémy Camus au sujet de la résilience territoriale, la Direction de la prospective et du dialogue public (DPDP) a mené une quinzaine d'entretiens auprès d'acteurs du territoire (associations et entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire) et d'agents de la Métropole de Lyon en charge des politiques publiques liées à la transition écologique (énergie, mobilité, économie circulaire, déchets, etc.) pour recueillir leurs perceptions et leurs interpellations sur la résilience du territoire.

L'objectif de l'étude est de réfléchir à la manière dont la Métropole peut encourager les porteurs de projets qui vont dans le sens de la résilience : de quelle façon doit-elle accompagner les initiatives ? La posture à adopter diverge-t-elle selon les thématiques adressées ? Comment faire évoluer une culture historique d'intervention vers de nouvelles postures ?

Cette synthèse tente d'établir un cadrage prospectif théorique sur ces questions, préalable à d'éventuelles réflexions de fond thématiques. Elle reprend des éléments de définition de la résilience et de son application autour de quatre principes (diversité, modularité, rétroaction directe, coopération), puis esquisse six postures de relation aux acteurs du territoire, en les exemplifiant puis en interrogeant leurs limites ainsi que la capacité de la collectivité à changer d'une posture à l'autre.

1. VERS UNE CULTURE DE LA RÉSILIENCE

Les agents rencontrés, particulièrement engagés dans la transition écologique puisqu'ils mènent des politiques en ce sens, ont formulé plusieurs remarques vis-à-vis de la culture de la résilience de la Métropole. Pour eux :

- La résilience est un principe d'action transversale pour s'adapter aux crises sociales, écologiques ou économiques à venir et limiter leurs impacts critiques sur la vie de notre territoire. En complément d'une stratégie de transition volontariste nécessaire face aux urgences de notre monde, la résilience représente un moyen de vivre avec les vulnérabilités du territoire, mais aussi de saisir des opportunités pour se réinventer et progresser. Dans la plupart des secteurs, la Métropole combine une démarche prospective d'anticipation pour diagnostiquer les risques et s'y préparer, avec une démarche d'adaptation face aux aléas.
- La résilience du territoire passe par un décloisonnement des silos sectoriels, et par des actions à toutes les échelles : depuis les habitants du territoire jusqu'aux institutions publiques, en passant par les entreprises et associations locales. Néanmoins, la culture de la résilience ne s'est pas encore diffusée de manière généralisée et l'utilisation du terme de résilience est parfois limitée pour ne pas laisser croire que le territoire se résigne à faire face aux chocs à venir, au détriment du passage à l'action pour les éviter.
- La Métropole de Lyon a un rôle particulier à jouer pour renforcer la résilience du territoire. La robustesse de l'institution fait à la fois sa force et sa faiblesse en la matière : puissance d'entraînement et stabilité mais aussi lenteur et manque de souplesse dans le fonctionnement (processus décisionnels centralisés, éloignement du terrain). Les dynamiques locales paraissent plus agiles pour s'adapter et plus souples pour se transformer quand survient une crise.

2. LA RÉSILIENCE EN PRATIQUE

Un **territoire résilient** est un territoire capable de survivre et de s'adapter à des chocs ponctuels, de faire face à des mutations profondes (tous secteurs et activités confondus) mais aussi de prospérer dans un monde troublé. Pour caractériser la résilience d'un territoire, sa capacité à s'adapter et à rebondir face aux chocs et aux ruptures, quatre facteurs sont retenus : la **diversité** du système qui le compose, sa **modularité**, l'existence de boucles de **rétroaction directe**, et des pratiques de **coopération**. Bien entendu, un territoire ne peut être pleinement résilient que s'il est inclusif et qu'il ne laisse pas sur le bas-côté certains de ses habitants.

Chacune de ces caractéristiques peut être associée à des politiques et actions impulsées par la Métropole et qui concourent donc à la résilience du territoire, même si ces exemples ne doivent pas non plus donner l'impression que les politiques métropolitaines sont dans leur ensemble résilientes, ni que ces caractéristiques sont communes à l'ensemble de l'action métropolitaine.

La diversité

Favoriser la diversité des composantes du système davantage que la spécialisation et la rationalisation



La première caractéristique d'un territoire résilient, c'est la diversité. S'il est composé d'une multitude d'acteurs, d'habitants, d'entreprises, d'associations aux compétences, aux pratiques et aux cultures différentes, il sera davantage résilient qu'un territoire fortement spécialisé. Cette diversité permet de toujours trouver des alternatives de fonctionnement ou des solutions innovantes face à une crise inattendue. Par exemple, un territoire résilient aura une économie diversifiée, offrira une diversité de parcours de formation, de modes de déplacement ou de formes de logement, sera organisé avec plusieurs sources d'approvisionnement alimentaires ou énergétiques, etc.

Par son histoire et sa taille, la métropole de Lyon est diversifiée en termes de population et de secteurs économiques. L'offre de services aux usagers est également particulièrement large, ce qui permet de proposer des solutions adaptées aux différents besoins et à leur variation dans le temps.

Si l'on s'intéresse au fonctionnement du système économique, un nombre croissant de secteurs sont concernés par une dynamique de diversification du tissu d'acteurs (bâtiment, gestion des déchets, alimentation, etc.). Pour autant, il reste des marges de progression pour étendre ce principe à d'autres champs de l'économie (tourisme, événementiel, culture, etc.). La Métropole cherche aussi à progresser sur la diversification des ressources pour le territoire afin de les sécuriser : champs captants d'eau, production énergétique, etc.

Enfin, la diversité du territoire ne se lit pas uniquement dans les pratiques, mais aussi dans les esprits. En cultivant une grande richesse de points de vue, d'approches, de savoir-faire, le territoire renforce sa capacité d'adaptation et d'innovation, de manière inclusive et coopérative.

Enfin, la diversité du territoire ne se lit pas uniquement dans les pratiques, mais aussi dans les esprits. En cultivant une grande richesse de points de vue, d'approches, de savoir-faire, le territoire renforce sa capacité d'adaptation et d'innovation, de manière inclusive et coopérative.

Les points de vigilance : la diversité s'entretient et doit être lisible

- La diversité doit être stimulée dans la durée, pour un territoire inclusif et créatif. Par exemple, dans un champ donné, il est pertinent de faire coexister, voire coopérer, des services publics, des entreprises, des acteurs associatifs et même les initiatives citoyennes. Chacun doit trouver sa place.
- Pour que la diversité puisse apparaître sur le territoire, les infrastructures, les services, les outils, doivent être accessibles et compréhensibles pour tous.



Favoriser la modularité, la relative autonomie des composantes du système et l'existence de redondances, davantage que la forte interconnexion, l'interdépendance et l'optimisation.

La modularité

La modularité désigne un système dont les composantes sont relativement autonomes les unes par rapport aux autres. Ainsi, si l'un des acteurs fait défaut, il n'entraîne pas l'ensemble du système dans sa chute. Sur des fonctions essentielles, il peut même être important de conserver des redondances. Alors que tout nous pousse à chasser les dépenses inutiles et optimiser un fonctionnement au plus juste, en cas de crise, il peut être salvateur d'avoir conservé des solutions de secours en doublon ou des stocks.

Dans la métropole, par exemple, les politiques de réserve foncière, d'occupation temporaire d'espaces non-affectés, ou la constitution de stocks de matériel sanitaire, etc. y contribuent. La modularité se retrouve dans la mise en œuvre du principe de subsidiarité, par exemple dans la possibilité de mener des expérimentations, de proposer des initiatives et d'intervenir sur le territoire en s'adaptant au contexte local et en intervenant sur les usages, sans mettre en danger la cohérence d'ensemble. Par exemple, l'urbanisme transitoire permet de pousser les murs, d'explorer les interstices et les angles morts, d'ouvrir des espaces.

La modularité se retrouve également dans la possibilité de changer une pièce sans remplacer l'intégralité de l'objet, un principe au cœur de l'économie circulaire qu'il est intéressant d'appliquer aux politiques publiques.

Les points de vigilance : la modularité doit s'inscrire dans un tout cohérent

- La modularité permet une adaptation permanente aux besoins du territoire et à la conjoncture, mais elle ne doit pas se substituer à une transformation profonde du système.
- En favorisant le fonctionnement autonome des acteurs sur un territoire, cette démarche modulaire peut entraîner des pertes de cohérence ou de cohésion. L'interdépendance, si elle réduit la résilience globale, favorise pourtant la solidarité et rend plus facile certaines coopérations.



Favoriser des rétroactions directes où les effets d'une action sont rapidement ressentis, davantage que le cloisonnement ou la multiplication des intermédiaires

Les boucles de rétroaction directe

L'existence de boucles de rétroaction directe permet que les effets d'une action soient rapidement ressentis, plutôt qu'ils soient empêchés par le cloisonnement ou par la multiplication des intermédiaires. Ces rétroactions favorisent une démarche d'apprentissage par essai-erreur et renforcent la capacité du système à progresser collectivement et à s'adapter avec agilité.

Ainsi, un territoire sera d'autant plus résilient qu'il valorise l'entrepreneuriat sous toutes ses formes et qu'il capitalise collectivement sur toutes ces initiatives portées par des innovateurs, qu'ils réussissent ou qu'ils échouent. La Métropole de Lyon soutient en ce sens l'écosystème entrepreneurial sur son territoire et a même su diversifier le type d'entrepreneurs qui sont accompagnés : des chercheurs qui valorisent une découverte scientifique, aux commerçants qui ouvrent un nouveau concept de magasin, en passant par les startups, les entrepreneurs sociaux, etc. Plus récemment, l'accent a été mis sur de nouveaux champs d'entrepreneuriat ou d'innovation : la culture ou les médias par exemple avec l'Hôtel 71. Ces mécanismes de rétroaction sont également importants pour ajuster en permanence une offre à un besoin : c'est le cas des circuits courts alimentaires ou artisanaux, sur le marché de l'emploi, ou même pour ajuster les services publics aux besoins de la population.

Dans l'univers des services publics, des efforts sont menés pour rapprocher la collectivité des usagers-habitants, à travers des plateformes numériques, des études d'usages, des démarches de dialogue public, ou la mobilisation de nouveaux partenaires « médiateurs ».

Les boucles de rétroaction peuvent aussi se faire entre acteurs du territoire, en vue de développer l'émergence d'écosystèmes apprenants. Une économie en circuit-court permet au territoire d'être plus agile et d'ajuster en permanence l'offre et la demande.

Les points de vigilance : une pratique développée bien que peu visible ?

- Le phénomène de rétroaction directe ne peut être efficient que s'il se fait de manière inclusive : si cela n'est pas le cas, alors seuls les mieux informés et les plus éduqués deviennent résilients, et pas le système dans son ensemble.
- Si l'offre n'est pas suffisamment proactive, les boucles de rétroactions directes ne peuvent pas apparaître d'elles-mêmes



Favoriser la coopération qui renforce le capital social, la participation et la solidarité, davantage que la compétition entre les acteurs

La coopération

En renforçant le capital social du territoire, la participation et la solidarité entre les acteurs, la coopération contribue à forger leur résilience collective davantage que la logique de compétition. Mais la complexité de sa mise en œuvre nécessite une approche décloisonnée faisant travailler ensemble une grande diversité d'acteurs de différents secteurs et différents statuts.

On trouve ces logiques de coopération sur le territoire dans les clusters d'entreprises, les coopératives d'activité, la mutualisation de moyens de productions et de savoir-faire entre différents acteurs, la gestion collective de communs, etc. Elle se retrouve aussi dans la plupart des politiques publiques, comme dans l'énergie (interdépendance des réseaux) ou la gestion des déchets (implication des habitants et associations, liens avec les autres territoires). C'est également l'une des clés du développement de l'économie circulaire, assurant la prospérité d'un plus grand nombre d'acteurs et réduisant les inégalités grâce à la mutualisation et au partage d'un intérêt commun. Les interactions sont organisées de manière plus horizontale, permettant plus de démocratie et d'implication des parties prenantes.

Les points de vigilance : le fonctionnement en silos n'est pas révolu

- La coopération fait face à des rigidités organisationnelles (processus de validation, culture professionnelle) propre à toute grande structure.
- La culture de la compétition reste ancrée dans le lien au territoire et la coopération n'est pas nécessairement un principe généralisé.

3. QUEL RÔLE VIS-À-VIS DES INITIATIVES QUI VONT DANS LE SENS DE LA RÉSILIENCE DU TERRITOIRE ?

Pour renforcer la résilience du territoire, la Métropole de Lyon peut certes intervenir directement, en adaptant ses politiques, ses projets d'aménagement, l'usage de ses équipements, etc. ; mais son principal levier est très certainement d'adapter sa manière d'interagir avec toutes les autres parties prenantes locales : agents économiques, habitants, associations, porteurs de projets, etc. Mais quelles sont les modalités d'action à sa disposition et pour quelle finalité ? Au service de quels facteurs de résilience ?

Pour caractériser le mode de relation souhaité entre la Métropole et ces acteurs pour renforcer la résilience de l'ensemble du système, nous proposons six postures archétypales, regroupées en trois familles : des postures d'autorité, des postures d'empowerment et des postures libérales. Chaque posture est illustrée avec des leviers d'action actuels de la Métropole de Lyon, ainsi que des retours d'acteurs sur les bénéfices et limites de ce type de posture.



Postures d'autorité



Postures d'empowerment



Postures libérales

La Métropole Providence

Maitrise, planifie et commande
Rôle d'autorité et de défenseur

La Métropole Pollinisatrice

Favorise la coopération et la montée en compétences
Rôle d'entremetteur et de facilitateur

La Métropole Plateforme

Gère, fluidifie et stimule les transactions
Rôle de mise en relation et de facilitation

La Métropole Cheffe d'orchestre

Fédère, oriente et régule
Rôle de guide et de garant

La Métropole Prévenante

Veille, se rend disponible et fournit des ressources
Rôle d'écoute et de support

La Métropole Partenaire

Participe, collabore, négocie
Rôle de partenaire et/ou de concurrent



La posture d'autorité : pourquoi et comment ?

La première famille de postures est caractérisée par une approche holistique et interventionniste, en planifiant et en pilotant des stratégies volontaristes, à travers des politiques top-down.

- La posture forte, la « Métropole Providence », assure la résilience en déclinant l'ensemble de son action autour d'une stratégie explicite. Elle mise sur la diversité des actions menées et la redondance des dispositifs qu'elle porte pour couvrir l'ensemble des besoins.
- La posture assouplie, la « Métropole Cheffe d'orchestre », consiste à engager les acteurs du territoire pour appliquer et essaimer la stratégie. Dans cette posture, la Métropole se positionne davantage en cheffe de file pour les acteurs du territoire, en coordonnant les actions de chacun autour d'un objectif commun. Elle parie sur la diversité des projets et la coopération entre les acteurs qu'elle coordonne.

Dans les deux cas, ces postures impliquent une vision et un plan d'action forts.

Quelles sont les pratiques actuelles d'autorité ?

La Métropole mobilise ces principes d'action à travers différents outils de l'action publique :

- Les achats publics pour lesquelles elle se positionne en tant que commanditaire,
- La conduite d'appels à projets,
- La gestion directe d'un dispositif (régie publique d'eau potable),
- La mise en place d'un nouveau dispositif public : expérimentation de bacs à compost, Revenu de Solidarité Jeunesse, etc.
- La coordination d'acteurs du territoire de certaines politiques : la mobilité en particulier, mais aussi le foncier, le logement, etc.
- La mise en place de mesures contraignantes : encadrement des loyers, Zone à Faibles Émissions, etc.

Sur tous ces sujets, la Métropole se place en gestionnaire, en commanditaire, avec une approche volontariste et descendante, en particulier depuis 2020 sur les sujets en lien avec la transition écologique, tout en assurant une attitude d'écoute et d'interaction avec les acteurs.

Le lien avec les interpellations et les attentes des acteurs rencontrés

Les acteurs du territoire rencontrés ont mis en avant :

- Une attente d'une commande publique plus responsable et plus ancrée localement, un objectif auquel va répondre le Schéma de Promotion des Achats Responsables (SPAR) ;
- Une attente d'une préemption de locaux et terrains pour faire davantage de places aux initiatives locales contribuant à la résilience du territoire.

Quelles sont les limites de ces postures d'autorité ?

- Ces postures positionnent l'institution dans un rôle de commanditaire et de pilote, mais cette logique risque de se fermer aux initiatives émanant du territoire, menaçant la diversité du système, sa créativité, et l'autonomie des acteurs.
- Les moyens et compétences de la Métropole restent malgré tout limités pour assumer pleinement une posture d'autorité.
- En se positionnant comme « cheffe d'orchestre » ou comme commanditaire « providentiel », la Métropole peut prendre le risque d'être taxée de paternalisme, ne faisant pas suffisamment confiance aux initiatives des autres acteurs du territoire
- La mobilisation d'outils comme les appels à projet ou encore la commande publique, laisse peu de place à la co-construction et aux initiatives émergentes. Leur format peut être vécu comme bloquant par certains acteurs.



La posture d'empowerment : pourquoi et comment ?

L'*empowerment* vise à faire fructifier les initiatives déjà présentes sur le territoire et à se mettre à leur disposition pour les faire évoluer selon leurs besoins.

- La posture de « Métropole pollinisatrice » consiste à faire s'essaimer et se relier activement les initiatives locales et de les faire monter en compétence grâce à l'expertise des collectivités qui complète l'expertise des acteurs de terrain. Elle promeut la diversité des porteurs de projet, la redondance en ne cherchant pas à tout uniformiser et la coopération entre les parties prenantes.
- La posture de « Métropole prévenante » amène l'acteur public à concentrer son action sur les acteurs et les secteurs les plus vulnérables en les rattachant aux initiatives les plus solides pour leur permettre de faire émerger des projets ensemble. Elle s'appuie sur la rétroaction directe pour juger de l'efficacité d'une action d'accompagnement et sur la coopération pour accompagner au mieux les structures et acteurs.

Quelles sont les pratiques actuelles d'*empowerment* ?

Cette posture est très répandue au sein de la Métropole car elle permet de faire profiter les acteurs de l'envergure et des moyens institutionnels, tout en légitimant les actions qu'ils mènent en faveur de l'intérêt général. Ainsi, la Métropole mobilise beaucoup ces principes d'action lorsqu'elle :

- Mène des actions de sensibilisation et/ou d'apprentissage auprès des citoyens, avec des dispositifs comme l'application Ecolyo (suivi de la consommation individuelle d'énergie et d'eau),
- Incube et soutient des initiatives locales comme les ateliers d'autoréparation de vélos, de fablabs...
- Met en lien des acteurs entre eux par le biais d'événements ou de réunions pour créer de l'interconnaissance et faire émerger des projets communs,
- Finance et accompagne des initiatives locales,
- Permet un partage d'informations, facilite l'accès aux données collectées et détenues (www.data.grandlyon.com), et fait connaître les bonnes pratiques.

Le lien avec les interpellations et les attentes des acteurs rencontrés

- Les acteurs rencontrés se sentent en partie déjà professionnalisés et ont besoin à la fois d'indépendance et d'autonomie, tout en ayant besoin de mise en visibilité et mise en réseau. Les principes d'*empowerment* peuvent donc répondre à ces enjeux, via le financement ou le renforcement de leurs initiatives par un effet catalyseur de la Métropole.

Quelles sont les limites de ces postures d'*empowerment* ?

- Certains acteurs peuvent craindre que la puissance publique profite de cette dynamique pour se désengager de ses responsabilités en les déléguant.
- Il y a aussi, au-delà, le risque de faire face à l'épuisement des acteurs les plus actifs sur le territoire.



La posture **libérale** : pourquoi et comment ?

Une approche « libérale » fait le pari que la liberté d'initiative renforcera la résilience en autonomisant les acteurs du territoire.

- Dans le cas de la « Métropole Plateforme », la collectivité fait profiter le territoire de la vision d'ensemble dont elle bénéficie en accueillant et en organisant la coopération entre des porteurs de projets locaux (publics ou privés). Elle fait le pari de la diversité des initiatives spontanées et de la rétroaction directe par des acteurs acquis à la pratique d'expérimentation.
- Dans le cas de la « Métropole Partenaire », la collectivité fait l'inventaire des champs d'expertise où elle peut se révéler utile et pertinente et collabore, d'égal à égal, avec les acteurs du territoire pour contribuer ensemble à la dynamique de résilience locale. Elle promeut la diversité des acteurs dans le cadre d'un partenariat et la coopération entre eux.

Quelles sont les pratiques actuelles relevant d'une posture libérale ?

Bien que cette dimension libérale soit plus rare, la Métropole agit en ce sens lorsque :

- Elle met des acteurs en réseau, comme le cluster MAD, ou via son dispositif « Lyve » ;
- Elle met à disposition des données et des ressources pour coopérer avec les acteurs si ceux-ci sont en demande ;
- Elle agit en tant que partenaires dans des domaines sans pour autant en avoir la compétence,
- Elle rend visible des projets émanant directement des associations et sur lesquels elle n'agit pas, ou organise des rencontres d'interconnaissance.

Un intérêt de l'approche libérale est de se positionner à égalité avec les acteurs du territoire et de prendre du recul sur la culture institutionnelle d'intervention, dans la mesure où la Métropole ne se place pas en commanditaire mais en partenaire, et n'est pas nécessairement l'entité qui fixe le cadre des interactions. Elle permet en outre de faire profiter les acteurs du territoire de la « force de frappe » de la Métropole due à son envergure puisqu'elle reste cet acteur disposant de ressources (ingénierie, logistique, réseau) importantes, sans pour autant asseoir une autorité, permettant aux interactions d'être plus horizontales. Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) comme Iloé sont notamment un exemple de format coopératif où l'institution est partie prenante sans prendre plus de place dans la gouvernance en raison de son envergure.

Le lien avec les interpellations et les attentes des acteurs rencontrés

- Beaucoup d'acteurs appellent de leurs vœux des relations plus partenariales avec la Métropole et les autres institutions publiques : ils apprécieraient davantage d'ouverture et d'horizontalité dans les relations.
- Ces acteurs mettent l'accent sur le fait qu'ils perçoivent la Métropole (et les autres institutions) comme une entité imposant trop souvent ses codes, ses processus, ses temporalités, en agissant de manière hors-sol, trop éloignée du réel.

Quelles sont les limites de ces postures libérales ?

- Cette famille de postures requestionne la place de la Métropole en tant que « leader » sur le territoire et le positionne davantage en partenaire. Mais étant donnée sa taille, sa puissance et sa robustesse, elle restera malgré tous ses efforts un partenaire majeur et certains acteurs peuvent craindre des relations déséquilibrées.
- Une posture libérale où la Métropole se met en retrait et laisse faire le jeu d'acteurs pourrait par ailleurs conduire à une dynamique de résilience territoriale moins inclusive.

CONCLUSION

POUR UNE APPROCHE PRAGMATIQUE DES POSTURES DE LA COLLECTIVITÉ

Le territoire est composé d'une diversité d'acteurs et de secteurs d'activité, n'ayant pas tous le même rapport et les mêmes besoins vis-à-vis de la Métropole. En réponse, la Métropole a développé plusieurs cultures d'intervention et de modes de relation : certains sont identifiés depuis longtemps et entretiennent avec la Métropole des relations solides, presque partenariales, d'autres dépendent d'elle pour pouvoir fonctionner (financements, locaux...), et d'autres encore aimeraient pouvoir se mettre en lien avec elle mais n'y parviennent pas.

Renforcer la résilience de cet écosystème territorial, en tant que Métropole de Lyon, nécessite d'abord de faire le point sur ses propres atouts et faiblesses, mais aussi de s'interroger sur la bonne posture à adopter dans sa relation avec les acteurs qui font la vie du territoire. Cette étude montre qu'il n'y a pas une bonne posture, mais plutôt des postures différentes, adaptées à certains secteurs, certains moments, ou certains types d'acteurs.

Cela nécessite de diagnostiquer chaque secteur et de développer à partir de cela une ou des posture(s) capables de renforcer la résilience du territoire. Cet ajustement au réel semble important pour ne pas donner une impression que les modes de relation s'appuient sur les acquis de coopérations passées et n'évoluent pas dans le temps. Moduler les postures en les adaptant aux caractéristiques du terrain et aux enjeux du moment permet ainsi d'éviter une stagnation dans la gouvernance du territoire et la relation aux acteurs, en requestionnant régulièrement la légitimité et la pertinence de l'intervention (ou du laisser-faire) de la Métropole sur les enjeux qui la concernent et en tirant partie des effets positifs générés par chaque posture initiale. Ce fut le cas du covoiturage, pour lequel la Métropole est passée en une décennie d'une posture pollinisatrice (incuber de nouvelles pratiques, mettre en réseau les professionnels, inciter au changement de comportements, donner les outils via la plateforme covoiturage.grandlyon.com) à une posture d'autorité (voie dynamique de covoiturage M6/M7, Zone à Faibles Émissions) une fois que le marché et la demande se sont structurés et pour répondre aux nouvelles attentes politiques.

Et si la Métropole s'autorisait à changer de postures ? Concrètement, la Métropole pourrait devenir « prévenante » avec de grandes entreprises qui sont ses « partenaires » historiques, en reconnaissant aussi leur part de fragilité. La Métropole pourrait renforcer le pouvoir d'agir en étant « pollinisatrice » avec des associations qui étaient de simples fournisseurs de prestations pour une collectivité « providence » et dépendant fortement d'un système de subventions publiques, etc. Ces changements de posture pourraient renforcer directement la résilience du système :

- changer de posture permet d'aller vers de nouveaux acteurs et d'accroître la **diversité** du territoire ;
- changer de posture permet de renouveler les modes de **coopération** et de sortir de pratiques installées et routinières ;
- changer de posture permet d'expérimenter de nouvelles boucles de **rétroaction**, se forçant à apprendre différemment de ces nouvelles pratiques ;
- changer de posture permet davantage de **modularité** dans l'organisation du territoire en réduisant la dépendance des acteurs à des processus standardisés.

WWW.

**RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR**

MILLENAIRE3.

COM

MÉTROPOLE DE LYON
20, RUE DU LAC
CS 33569
69505 LYON CEDEX 03