



Penser la robustesse : ce que le vivant peut apprendre à nos sociétés

Entretien avec Manuel Ibanez, géographe et écologue

2026

« Hétérogénéité, coopération, circularité sont autant de principes du vivant qui peuvent aider à construire de nouvelles stratégies. »

En tant que géographe et écologue, vous parlez souvent de la nécessité de faire « un pas de côté » face aux discours dominants sur la transition. Aujourd’hui, entre innovation permanente et injonction à la performance, qu’est-ce que ce pas de côté permet de voir autrement ?

Même en ayant parfois une démarche très sincère de transition, si on ne fait pas un pas de côté — voir un *déraillement* —, on peut se retrouver dans une sorte de piège systémique où notre action va finalement amplifier les problèmes auxquels on pensait initialement répondre. On parle alors de maladaptations ou de boucles de rétroaction.

Ce déraillement devient absolument nécessaire, d’autant plus dans la période actuelle de polycrises et de fluctuations très fortes qui nous arrivent de toutes parts — crise climatique, sociale, démocratique, géopolitique, crise de la biodiversité, des ressources... Il va nous révéler un certain nombre d’angles morts, d’impensés collectifs.

En premier lieu, il nous faut comprendre que nous sommes toutes et tous plongé·es depuis des décennies dans un culte de la performance. Cela concerne la sphère professionnelle mais aussi la sphère privée et l’ensemble de la société. Efficacité et efficience sont recherchées partout, tout le temps, et considérées comme vertueuses par défaut. Le réflexe de l’optimisation est profondément ancré. Il est donc difficile, et pourtant indispensable, de sortir de cette forme de pensée. Ensuite, nous traversons une période très agitée, très fluctuante, mais nous l’abordons encore avec une approche de « contrôle ». Nous ne savons plus laisser de la place à l’incertitude. Accepter que nous n’avons pas le contrôle



sur tout, c'est se recentrer sur l'essentiel. Et, par conséquent, se questionner sur ce qu'est l'essentiel. Enfin, nous prenons conscience, peu à peu, de l'ensemble des multiples interdépendances qui permettent à notre planète d'être habitable. Et si l'on souhaite aller vers une viabilité à long terme, il est alors nécessaire de nourrir et de réparer notre santé commune, à toutes les échelles (santé des milieux naturels, santé sociale et santé des individus).

Mais pour faire ce déraillement, il faut arriver à sortir de l'accélération du temps, course infernale que certains philosophes, comme Hartmut Rosa, ont très bien décrite¹. C'est en faisant ce que les pompiers appellent le « silence radio » (faire baisser le « bruit » des communications pour laisser le temps de se concentrer sur ce qui est vital, ce qui est essentiel), en sortant du flux, en ralentissant pour augmenter notre capacité à capter ce qui est hors du champ, en se reconnectant au vivant qu'il y a en nous et autour de nous, que l'on peut développer cette capacité de discernement.

Justement, vous opposez souvent la performance à la robustesse: que peut nous apprendre le vivant pour penser autrement nos organisations, nos territoires et nos manières de produire? Comment « produire et durer » dans le temps?

Contrairement aux idées reçues, le vivant n'est pas extrêmement performant (dans le sens efficacité et efficience), il est même la plupart du temps plutôt en mode sous-optimal, selon nos règles d'optimisation. Il y a dans le vivant énormément de redondances (observez le nombre de feuilles dans un arbre, le nombre de graines chez une graminée, le nombre de cellules aux mêmes fonctions dans un corps...), de l'hétérogénéité à tous les étages, des lenteurs (dans les cycles, dans les métamorphoses...), des erreurs, de l'aléatoire, de la coopération, de la circularité, etc. Cette sous-optimalité amène du « jeu dans les rouages »; elle donne des marges de manœuvre en cas de fluctuations. Elle permet de nourrir la robustesse des systèmes: rester stable à court terme et viable à long terme, malgré les fluctuations. Le vivant a donc fait ce choix de durer (3,5 milliards d'années); notre société, qui a choisi l'hyper-performance, arrive en moins de deux siècles à menacer l'habitabilité de notre planète.

Dans les écosystèmes vivants, la diversité, les redondances ou même les marges jouent un rôle essentiel. Pourquoi ces espaces et ces pratiques alternatives vous semblent aujourd'hui indispensables pour anticiper les changements à venir?

Nos habitudes de pensée, notre logique réductionniste, nous amènent à isoler les problèmes, à chercher *la* bonne solution que nous allons ensuite dupliquer partout

1. Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte, 2010; *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, La Découverte, 2018.



de façon homogène. Or, cette façon de faire ne fonctionne pas dans des systèmes complexes avec de très nombreuses interdépendances et beaucoup d'incertitudes et d'aléatoire. Nous le remarquons de nos jours dans notre incapacité à répondre aux multiples crises systémiques auxquelles nous faisons face. Il faut donc changer de méthodes. Démultiplier les initiatives ; donner du pouvoir d'agir pour que le plus grand nombre puisse tester, essayer, s'entraider pour que l'erreur ne nous fasse pas tomber mais puisse être reconnue et acceptée ; favoriser l'hétérogénéité pour élargir les façons de voir et de faire ; s'appuyer sur les singularités des territoires et des acteurs ; accepter que des initiatives soient menées en parallèle sans vouloir absolument tout rationaliser et optimiser ; encourager les coopérations et développer les marges agissantes. Les zones de jonction entre des écosystèmes (qu'on appelle des écotones) sont des zones extrêmement riches en diversité et c'est toujours de là que se font les transformations des systèmes. L'approche systémique, ce n'est pas trouver *la* solution, mais favoriser les *conditions* pour que *des* solutions émergent.

Voyez-vous déjà émerger des territoires ou des collectifs qui expérimentent d'autres formes de robustesse ? Quels exemples vous semblent inspirants, même à petite échelle ?

Oui, il y a beaucoup d'initiatives qui expérimentent des éléments qui peuvent se rapprocher de la robustesse. Par exemple, dans la gestion des cours d'eau, de nombreux travaux de renaturation amènent à redonner des méandres et à ralentir les débits en recréant des marges (zones d'expansion de crue). Ils illustrent de façon concrète différents principes de robustesse.

Certaines méthodes très *low tech* ont aussi fait leur apparition. C'est le cas de l'ingénierie « castor », qui s'inspire des méthodes qu'utilise cette espèce pour faire des barrages filtrant afin de réparer la santé des cours d'eau. Cette méthode, développée par l'américain Joe Wheaton, a été testée sur plusieurs rivières de la Drôme et popularisée en France par le philosophe Baptiste Morizot et l'artiste Suzanne Husky².

Dans un tout autre domaine, le réseau TELED rassemble des entreprises qui souhaitent adapter leur organisation à l'accès variable à l'énergie et aux ressources (matières premières, eau, etc.). Elles se basent sur le constat que l'accès aux ressources énergétiques ne doit plus être considéré comme une donnée stable et assurée (les multiples crises énergétiques qui s'enchaînent depuis quelques années le démontrent) et qu'il faut adapter les organisations, les chaînes de production aux énergies intermittentes. La méthode a été mise au point et testée pour la première fois à l'échelle artisanale par NeoLoco en 2019 (utilisation du solaire en boulangerie et torréfaction artisanale en Normandie).

2. Baptiste Morizot et Suzanne Husky, *Rendre l'eau à la terre. Alliances dans les rivières face au chaos climatique*, Actes Sud, 2024.



Dans les Alpes, des territoires comme la communauté de communes du Cœur de la Chartreuse ont lancé une réflexion sur la robustesse alpine, pour accompagner la fin d'une économie basée sur la pratique du ski vers de nouvelles façons d'habiter la montagne en ayant pour boussole la santé commune. Dans le domaine du soin, de nombreuses soignant·es, aidant·es, institutions de la santé et du soin se sont réunies au sein d'une communauté apprenante pour échanger sur leurs pratiques, et voir comment ils pouvaient révéler des éléments de robustesse, puis les intégrer et contribuer ainsi à la santé commune.

Si les initiatives foisonnent, il faut cependant garder à l'esprit que la robustesse n'est pas un label. On ne peut pas dire que tel exemple est robuste ou ne l'est pas, car, déjà, on n'est jamais robuste tout seul. On peut par contre observer des projets, des territoires, avec les lunettes de la robustesse, ce qui va nous donner des indications sur ce que l'on pourrait transformer, améliorer, pour favoriser la santé commune.

Dans une période marquée par les fluctuations — climatiques, économiques, sociales — le monde culturel traverse lui aussi de fortes incertitudes. Selon vous, comment des structures artistiques ou culturelles peuvent-elles intégrer les principes du vivant dans leur stratégie et leur manière de travailler ?

On prend souvent l'image de la murmuration des étourneaux (les grands vols qui changent de direction et font des formes extraordinaires dans le ciel d'hiver) pour illustrer comment les grands groupes se transforment dans le vivant. Leurs mouvements ne sont pas initiés par le cœur du groupe mais par les marges qui, elles, voient les fluctuations et l'environnement qui les entourent et donnent des signaux de changements de direction qui vont se répercuter jusqu'au cœur.

Le monde artistique peut être comparé à ces marges, et a donc une place extrêmement importante pour aider les membres de la société à se questionner, à faire des pas de côté, à favoriser les déraillements du cycle infernal de l'accélération du temps. Mais pour cela, les modèles d'interrelations sont à faire évoluer. Aller vers de la coopération ouverte, intégrer des écosystèmes coopératifs hétérogènes dans lequel il peut y avoir des gens issus de mondes différents (entreprises, associations, collectivités...), mais partageant la visée commune d'améliorer la santé sur leur territoire et ayant un souhait sincère de mettre en pratique la coopération dans l'action. Il faut sortir des relations de dépendance (monolien) qui fragilisent, pour s'orienter vers des relations de multiples interdépendances (polyliens) qui constituent des filets de sécurité pour ne pas tomber en cas de fluctuations. Le plus gros risque est l'isolement. Hétérogénéité, coopération, circularité sont autant de principes du vivant qui peuvent aider à construire de nouvelles stratégies.



Vous insistez sur l'importance de rester ouvert à ce qui peut perturber ou déplacer nos habitudes. Comment développer cette capacité d'adaptation sans tomber dans le discours de la résilience héroïque ou des « fausses promesses » ?

En effet, le terme de résilience est dans certains cas utilisé avec une vision très axée vers la compétition, avec cette injonction à tomber puis à se relever (pour celles et ceux qui le peuvent), avec en trame de fond cette interprétation erronée de la théorie de l'évolution, qui dirait que seul·es les plus adapté·es restent en vie. Les recherches sur la robustesse nous montrent aujourd'hui qu'un système est robuste quand il est en capacité de ne pas tomber, comme un filet de protection qui amortirait les chocs. Il faut effectivement accepter l'incertitude qu'amène des fluctuations multiples, sortir de la croyance qu'on peut tout contrôler, mais par contre développer en parallèle ce fameux filet en démultipliant les liens, les plans B, les plans C, en favorisant le développement d'espaces et de temps qui permettent de faire émerger des solutions neuves et créatives pour répondre à des problèmes toujours nouveaux.

Enfin, derrière la notion de robustesse, il y a aussi une question très humaine : comment continuer à agir sans s'épuiser ? Quelles formes d'équilibre personnel et collectif vous paraissent aujourd'hui nécessaires pour traverser les incertitudes actuelles ?

La question de l'épuisement est un vrai sujet de notre époque. Les logiques de performance amènent à une surchauffe généralisée : le burnout climatique, le burnout social, le burnout des individus.

Remettre du jeu dans les rouages, se recréer des marges de manœuvre, identifier et se libérer des espaces de sur-optimisation, développer de multiples coopérations, c'est se redonner la possibilité de souffler, de reprendre ses forces dans une époque agitée de toute part. Je n'ai pas de recette magique et il me semble que nous sommes toutes et tous concerné·es par cette problématique. Il faut donc être très humble.

Néanmoins, je vois personnellement dans ces périodes la nécessité de cultiver ses espaces d'espérance, de prendre le temps de « recharger ses batteries », de nourrir son esprit et son imagination, d'alimenter ses rêves, ses zones d'espoirs, ses espaces protégés de confiance, de calme et de joie. Se promener dans la nature, écouter avec attention de la musique qu'on aime, lire et écouter des paroles qui nous inspirent... à chacun et chacune de trouver sa manière de cultiver ses espaces d'espérance. On peut aussi entretenir et prendre soin des espaces de confiance où on peut exprimer ses vulnérabilités et demander de l'aide.

Construire, restaurer, maintenir des espaces de confiance est un outil puissant de robustesse. Un groupe dans lequel on ose sans crainte ni malaise demander



de l'aide si besoin est particulièrement précieux. Enfin je dirais que sortir du monolien (lien de performance/dépendance) pour développer le polyliens (multiples liens d'interdépendances) ça fait du bien, ça soulage. Nous sommes des animaux sociaux qui avons besoin de liens.

Et je pense qu'un des meilleurs indicateurs pour savoir si on est bien sur le chemin de la robustesse, c'est la joie.

Propos recueillis par Emmanuelle Ripoche, juin 2026.

L'auteur

Géographe et écologue de métier, de cœur et de formation, Manuel Ibanez travaille dans l'accompagnement de projets de territoire, le dialogue territorial, la coordination et la conduite de trajectoire collectives. Engagé dans différentes démarches de recherche-action, il aime approfondir des pistes qui lui semblent utiles pour tenter de répondre aux immenses enjeux de notre époque. Il a ainsi pu explorer les questions d'innovations démocratiques, de prospective participative et, depuis quelques années, les sujets de robustesse et de santé commune. Il est attentif à mettre l'humain et le vivant au cœur des projets.

Rebondir est une publication réalisée par le Pôle arts visuels Pays de la Loire, avec le soutien de la Fondation de France. poleartsvisuels-pdl.fr/rebondir