

Le temps des territoires est venu

par

■ **Pierre-François Bernard** ■

Ecce Terra, Le territoire en mouvement

En bref

Après des siècles de centralisme, durant lesquels l'État était seul en charge de l'intérêt général, la tendance s'inverse. Amorcé en 1982, le mouvement de décentralisation s'accroît sous les influences conjointes de la réduction des ressources de l'État, des menaces environnementales et du développement de l'économie sociale et solidaire. La prise de conscience que le modèle de l'individualisme consumériste touche ses limites amène également à repenser la nécessité du lien social et des solidarités de proximité. Le territoire s'inscrit alors comme une évidence, dès lors qu'il ne se réduit pas à un espace administratif clos mais s'anime par la rencontre d'intérêts individuels divers, articulés autour de projets communs. Reste à mettre en œuvre une ingénierie qui permette à ces acteurs locaux de s'approprier les innovations sociales issues de ce processus de coconstruction.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins et Le RAMEAU, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mai 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Mon parcours professionnel a été marqué par deux aspects importants.

Le premier est la coopération. J'ai d'abord passé deux années en coopération décentralisée au Mali, puis vingt autres dans le secteur agricole et fromager, dans la filière de production du Beaufort, et ensuite comme directeur d'une coopérative fromagère dans le Cantal. Cette dernière m'a permis de comprendre ce qu'était la grande distribution et les marques distributeurs, notamment en travaillant avec le groupe Carrefour. Pendant dix ans j'ai assumé, au sein de la filière Comté, les responsabilités d'animation et de coordination de l'ensemble des fruitières du Doubs et du Jura. Cette filière d'excellence réunit deux mille cinq cents exploitations agricoles, cent cinquante fruitières, quinze affineurs qui vendent à cinq grandes surfaces. Je me suis ensuite dirigé vers la coopération territoriale, avec des expérimentations préalablement testées dans la filière Comté. Celles-ci m'ont amené à exercer un métier que je qualifierais de *développeur territorial*, au sein d'une coopérative d'activités (CAE) dénommée Oxalis, réunissant deux cents entrepreneurs sur le territoire français, fédéralisés sur les fonctions transversales pour mieux exercer leurs métiers. Je suis également mandataire social d'une société coopérative d'intérêt collectif (Scic), basée à Lons-le-Saunier, qui s'appelle Clus'Ter Jura, et que je dirige actuellement.

Le deuxième aspect de mon parcours est le décloisonnement. Je suis issu d'un milieu plutôt citadin d'Île-de-France, mais je me suis orienté, par mes études, vers le monde agricole. Avec l'accord de mes employeurs, je me suis engagé dans le monde associatif, dans un mouvement confessionnel et d'éducation populaire, Chrétiens dans le Monde Rural (CMR), dont j'ai assumé la présidence nationale. Je me suis également impliqué dans le domaine de la finance solidaire, au sein de Franche-Comté Active, qui gère des fonds territoriaux permettant de financer et d'accompagner des entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire (ESS). Depuis deux ans, je suis élu de mon village et maire d'une commune nouvelle, issue de la fusion de six communes préexistantes et baptisée Les Premiers Sapins, car nous sommes situés à 750 mètres d'altitude, là où vous rencontrez les premiers sapins quand vous venez de Pontarlier en vous dirigeant vers la Suisse.

À la poursuite de l'intérêt général

Aujourd'hui, l'intérêt général, naguère porté par l'État, s'est décentralisé vers les acteurs des territoires et cela a nécessité de leur part des efforts d'innovation dans le domaine social. Pour moi, ces processus d'innovation sociale sont non seulement une nouvelle façon de faire de l'économie, tournée vers la coopération et la bienveillance, mais aussi une nouvelle façon de faire de la politique, car, selon Aristote, la politique est une façon de faire naître de l'amitié entre les différents membres de la cité.

Saint Augustin disait, à propos de ce qu'est l'intérêt général : « *Si personne ne m'interroge, je le sais; si on me le demande, je l'ignore.* » Entre l'*intérêt*, qui relève du pragmatisme, et le *général*, qui fait appel à une certaine transcendance, on a non pas une vérité, mais un oxymore qui cherche à définir une réalité difficilement conceptualisable. De plus, cette notion varie selon les pays, les Anglo-Saxons la concevant plutôt comme la somme des intérêts particuliers, alors que pour nous, depuis la Révolution et l'accroissement du rôle de l'État, elle est « *la pierre angulaire de l'action publique* », selon la formule du Conseil d'État. Chez nous, c'est donc le service public qui concrétise cette notion. Cependant, cette dernière s'est peu à peu étioyée et son portage a désormais changé.

En premier lieu, la crise environnementale a contribué à cette évolution. La notion d'environnement traversant les frontières, aucun État n'est en mesure d'y répondre seul, mais la nécessité d'une gouvernance mondiale est cependant régulièrement remise en cause, en dépit des résultats de la COP21.

En deuxième lieu, la crise de défiance que vivent les politiques, à l'exception notable des maires qui restent les plus appréciés par la population, joue également un grand rôle. La désaffection pour les bureaux de vote en témoigne : l'abstention est croissante et le vote lui-même n'est plus, pour beaucoup, qu'un acte de dessaisissement et non pas d'engagement. Désormais, les leviers de mobilisation sont ailleurs, certains citoyens commençant à prendre

en main les moyens pour agir. Face à cette crise, qui dure depuis 1973 et qui constitue plutôt une métamorphose, je suis scandalisé par ce que j'appelle le "descenseur" social et par l'accumulation de richesses entre les mains de quelques-uns. La récente publication des chiffres de la Fondation Abbé Pierre, notamment sur le mal logement, prouve qu'il reste beaucoup de choses à faire alors que nous avons encore 1,8 millions de travailleurs pauvres sur notre territoire, ce qui, pour moi, est intolérable.

Ensuite, alors que la conquête des libertés individuelles a été une avancée majeure du siècle des Lumières, la montée à son extrême de l'individualisme a uniformisé l'homme moderne et l'a coupé des autres. Dans nos sociétés, l'individu prime désormais sur le groupe et, même si la Sécurité sociale est une avancée majeure, issue du programme de la Résistance, on peut s'interroger sur les effets pervers qu'elle a eu dans notre société – la déresponsabilisation et la désolidarisation – en se substituant aux liens de solidarité naturels, surtout dans le monde rural.

Enfin, parallèlement à la crise économique, la crise de sens affecte l'intérêt général, notamment à travers les liens entre la technoscience – la génétique en particulier – et le progrès. Je suis désormais très dubitatif vis-à-vis des décisions qui peuvent avoir des effets irréversibles et qui remettent en cause certains de nos fondements éthiques.

Qui porte cet intérêt général ?

Face au constat de ces différentes mutations, on peut se demander qui porte désormais l'intérêt général, si l'on considère que nombre d'évolutions récentes remettent en cause tant cette notion que celle de progrès.

La Constitution française rappelle que l'intérêt général est une dimension étatique, en particulier depuis 1791 et la loi Le Chapelier qui a supprimé tous les corps intermédiaires – corporations, associations, regroupements paysans, etc. – faisant place nette au profit du seul dialogue direct entre l'intérêt particulier et l'État, unique représentant légitime du collectif. En novembre 1848, dans l'article 4 du préambule de la nouvelle constitution, la devise de la République, jusque-là limitée aux deux termes juridiques de *Liberté* et *Égalité*, s'enrichit du terme *Fraternité*. Ce mot apporte alors une dimension sociale nouvelle et, surtout, met le citoyen en responsabilité par rapport à ses proches, dans une articulation entre l'intérêt général et les intérêts particuliers. Ceci est à mettre en relation avec l'apparition, à la même époque, des premières sociétés de solidarité ou d'encouragement et des premières expériences mutualistes. Pendant la période des Trente Glorieuses et avec le développement de la Sécurité sociale, l'État, auparavant principalement centré sur les grandes fonctions régaliennes, va progressivement évoluer vers le rôle d'État-providence qui reste encore largement le sien durant les années de présidence de François Mitterrand, même si apparaissent alors les premières lois de décentralisation et, en 1982, la création de la première Délégation interministérielle à l'économie sociale (DIES).

C'est surtout durant ces trente dernières années que le mouvement de partage de l'intérêt général va s'accroître de façon significative avec le rôle croissant des associations, notamment dans le domaine caritatif. Celles-ci vont alors devoir assumer les tensions entre leur statut non lucratif et un modèle économique visant la rentabilité. La loi de 1988 va favoriser la fiscalité des entreprises de ce secteur par leur non assujettissement à la TVA, les associations entrant, dès lors, de plus en plus dans la coconstruction du portage de l'intérêt général. À cette même époque, émerge la notion de responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE) et se créent de nombreuses fondations d'entreprise ainsi que les premières chaires d'entrepreneuriat social au sein des grandes écoles, notamment à l'ESSEC. Avec la création de passerelles entre ces différents mondes, l'État perd peu à peu son monopole et les territoires commencent à apparaître comme des laboratoires privilégiés de l'ESS.

Enfin, en 2003, est votée la loi sur l'expérimentation, qui permet à des collectivités territoriales de déroger au principe d'égalité des territoires et de mener des expérimentations locales. De nouveaux outils juridiques apparaissent avec, notamment, la création des Scic. Ces coopératives regroupent des citoyens, des entreprises, des collectivités, etc., acteurs a priori très différents, mais qui disposent, désormais, de moyens financiers et matériels pour agir sur un territoire partagé. À la même époque, certaines fondations d'entreprise vont pouvoir devenir des fondations territoriales et mutualiser des fonds avec d'autres acteurs territoriaux.

L'émergence de la notion de “communs”

L'État, qui avait jusque-là une méfiance envers la société civile, va donc être obligé de s'y associer pour une prise en charge partagée de l'intérêt général. Les évolutions de la société peuvent aussi se conjuguer à des éléments plus positifs. Ainsi, la crise écologique a réveillé la conscience collective : je suis citoyen, mais aussi acteur, je peux prendre ma part dans l'action et être responsable de ce que je fais. Parmi les jeunes générations, on constate une certaine sensibilité à l'altérité et à l'individuation, qui met au service du groupe ce que chacun a de particulier, se substituant progressivement à l'individualisme, qui ne débouche que sur le repli sur soi. L'individualisme serait ainsi au service des marchés alors que l'individuation serait au service des communs.

Sur les territoires, malgré – ou à cause – des évolutions de la société, des espaces économiques se créent. Ils peuvent être institutionnels, avec la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe); environnementaux, avec la transition énergétique; ou démocratiques, avec la “capacitation” et l'*empowerment*, etc. Tout cela favorise un changement de paradigme et l'ouverture de nouvelles perspectives autour de la notion de “commun”, c'est-à-dire le partage de la prise en charge d'une ressource, dans un même lieu et par des personnes diverses. Ce peut être une ressource immatérielle, comme dans le cas de l'économie collaborative, ou matérielle.

La filière Comté illustre ce dernier type de communs. En l'occurrence, le commun est le fromage de Comté lui-même. Il s'agit d'une meule de 40 kilos, élaborée dans une fruitière. Ce terme vient d'ailleurs du latin *fructeris*, qui veut dire “mettre le fruit du travail en commun”, faire fructifier, donc. Jadis, ces fruitières n'étaient évidemment pas des coopératives, au sens de la loi sur la coopération de 1947. Elles étaient, avant tout, villageoises ou monastiques et constituées de gens qui s'organisaient, autour de règles informelles, pour la gestion et la valorisation de leur production laitière. En ce qui concerne le Comté, cette production transforme 600 millions de litres de lait, ce qui est peu au regard des 22 milliards de litres de la production laitière nationale. Cependant, c'est elle qui, aujourd'hui, offre la meilleure valorisation de ce litre de lait.

De façon surprenante, le producteur de ce lait n'est réellement content que si son metteur en marché devient riche, ce qui est paradoxal dans une économie de la concurrence et de la compétition. Cela est dû au fait que les règles de répartition de la plus-value sont établies collectivement et par consentement mutuel. Schématiquement, dans cette filière, ce commun est géré grâce, tout d'abord, à un plan de campagne, qui propose une adéquation de l'offre à la demande; ensuite, à un cahier des charges, qui maîtrise la qualité; enfin, à la moyenne pondérée nationale (dite MPN), qui est, en quelque sorte, le CAC 40 de la Franche-Comté et qui illustre la valorisation mensuelle du comté, ce qui permet, avant de la redistribuer, de connaître la richesse qui a été créée. Tout l'enjeu de la filière Comté est donc de créer, 364 jours par an, de la valeur ajoutée. Le 365^{ème} jour est une journée, un peu délicate, où l'on répartit cette valeur ajoutée.

Il est intéressant de noter que cette filière réunit, autour de la gestion de ce commun, les producteurs, les coopératives, les affineurs et les consommateurs, tout se décidant à l'unanimité, sans qu'il n'y ait jamais de vote. Le leader anime la discussion, grâce à son expérience, voit où le consensus peut se réaliser et, avec son autorité légitime, énonce un point susceptible de rassembler les différents acteurs. S'il n'existe pas de désaccord, clairement exprimé ou simplement perçu, il considère que la décision est unanime selon l'adage “Qui ne dit mot consent”. Dans le cas contraire, on repart dans un processus d'itération jusqu'à ce que le consensus soit dégagé, ce qui peut durer plusieurs jours. En écoutant les besoins de l'autre, ce processus collectif s'inscrit dans une logique gagnant-gagnant, alors que le vote pourrait être générateur de frustrations. Ainsi, pour un prix de vente moyen de 12,50 euros par kilogramme au consommateur, le producteur de lait à Comté est payé 550 euros pour 1 000 litres de lait ; alors que pour un prix de vente identique, son collègue producteur de lait à Cantal ne reçoit que 250 euros pour 1 000 litres de lait, du fait de l'appropriation d'une plus grande part de la plus-value par des groupes fromagers et la grande distribution, engagés dans une logique de marques.¹

1. Pour en savoir plus sur la filière du Comté, nous vous invitons à consulter le compte rendu du séminaire Aventures industrielles du 17 janvier 2017, “[Le Comté AOP : une réussite collective au cœur du territoire](#)”, par Valéry Elisséeff, directeur du Comité interprofessionnel de gestion du Comté (NDLR).

La notion de commun recouvre donc le principe d'une gestion collective, menée grâce à des relations de confiance, régie par des règles simples et lisibles par tous, permettant de créer de la valeur sur un territoire, lieu d'incarnation de l'intérêt général.

Les territoires de projets

La notion de territoire dépend largement de l'expérience que nous en avons et recouvre plusieurs dimensions. Ce peut être le lieu où ont vécu nos ancêtres. En tant qu' élu, je suis confronté au changement de la notion de territoire administratif, initié par la loi NOTRe, la Franche-Comté et la Bourgogne ayant été parmi les premières régions à fusionner. Le lieu des politiques publiques est donc en train de changer, même s'il reste bien des efforts à faire. Le territoire peut aussi être un espace naturel, faisant référence à une mémoire collective. Enfin, en tant que maire d'une commune nouvelle, je suis très attaché à la notion de bassin de vie, liée à la cartographie des déplacements de la population durant la journée. Entre scolarisation, travail, loisirs, consommation, on voit que ces bassins se forment en fonction des habitudes de vie.

Cependant, la notion qui m'intéresse le plus est celle de territoire de projet, car je suis convaincu que ce sont les projets qui structurent les territoires. Avec *Le choc des civilisations*, certains prédisaient la fin des territoires et la mondialisation les a effectivement quelque peu bousculés. L'idée d'une "glocalisation", selon laquelle le global penserait, laissant au local le seul soin d'agir, a disparu et je peux témoigner que les territoires existent toujours et pensent tout autant qu'ils agissent. Ce qui a changé, c'est que le territoire, jadis lieu de socialisation centré sur la communauté villageoise, est aujourd'hui un lieu de confrontation entre groupes, possédant chacun l'accès à ses propres réseaux. Nous sommes donc engagés dans une transformation qui fait passer le territoire du statut de lieu qui crée des liens à celui de liens qui s'incarnent dans un lieu. Son enjeu est alors de favoriser cette diversité d'acteurs singuliers, réunis autour de communs, en étant un espace de rencontres, de controverses, de débats, afin de faire émerger des besoins, des ressources, et d'ainsi créer de la valeur.

Cela nous conduit à la notion de "boucle locale d'innovation". C'est un processus qui permet de dire que, face à des besoins exprimés par les populations, les territoires sont des lieux d'innovation et d'expérimentation, où les populations testent et valident ce qu'elles seront les premières à utiliser. Bien évidemment, il existe une recherche technologique qui se développe à l'échelle planétaire et qui restera fondamentale en apportant les grandes innovations de marché. Mais, aujourd'hui, par la prise en compte des besoins des territoires et des usagers, apparaît une innovation à dominante principalement sociétale.

Sur la commune dont je suis maire, s'est ainsi posée la question de l'autopartage. Si, en ville, le partage ou l'usage d'une voiture électrique sont aisés, du fait de la présence de multiples bornes de recharge, il n'en va pas de même en environnement rural. Je suis donc parti du principe qu'il fallait installer des bornes, visibles, pour que les mentalités et les usages changent, et que des voitures électriques apparaissent sur le territoire communal. Dès lors, nous avons dû relever un défi économique, les prévisions ne permettant pas d'atteindre le seuil de rentabilité. Une petite entreprise locale a accepté de jouer le rôle d'investisseur social en s'engageant à utiliser le véhicule mis en partage à hauteur de 40 % de sa disponibilité, notamment en le mettant à la disposition de ses salariés, habitants du territoire. La rentabilité devenait alors possible. J'ai ainsi pu installer deux bornes dans ma commune et trois autres dans des bourgs voisins, avec deux véhicules en partage. Cela constitue une innovation de comportement et non plus de marché, rendue possible par l'écoute des citoyens.

L'innovation peut venir de partout. L'enjeu pour les territoires est de recréer des espaces politiques qui permettent de repenser ce qui n'était jusque-là que des territoires de marché, en mettant en avant leurs besoins, leurs désirs, leurs ressources en les concrétisant dans des activités économiques.

Start-up de territoire

Nous avons mené une expérience, dénommée Start-up de territoire, qui a réuni pendant huit heures, sur une place publique de Lons-le-Saunier, trois cent cinquante volontaires afin de réfléchir à de nouvelles façons de faire

sur vingt-trois thématiques. Le mouvement de “débordement citoyen” que nous souhaitons, dans notre logique de boucle locale, a intéressé des entreprises. Le Crédit Agricole, en particulier, nous a demandé d’animer un atelier sur ce que pourrait être la banque agricole de demain, en lien avec leur vocation de banque coopérative de maintenir toutes leurs agences en milieu rural. Le but était d’identifier, dans un processus de R&D sociale, les externalités pouvant générer des services à la population compensant le coût de ce maintien.

La Poste, confrontée à la baisse du courrier, nous a également demandé de pouvoir s’impliquer dans le cadre de notre action sur le recyclage des bouteilles en verre. Elle teste actuellement, sur trois tournées de distribution du courrier, la possibilité pour les facteurs de les récupérer et de les acheminer vers un centre de lavage.

Le groupe Bel, qui utilise beaucoup de bâches dans son *process* industriel, réfléchit sur leur réemploi. Aujourd’hui, trois entrepreneurs les récupèrent afin de créer des objets customisés avec, comme logo, non pas “La vache qui rit”, mais “La bâche qui rit” utilisé sous forme de licence. Cinq emplois ont ainsi pu être créés en ateliers d’insertion à vocation environnementale sur un territoire voisin engagé dans le même type d’expérience que le nôtre.

L’agglomération de Lons a permis de créer une entreprise qui allie les broyats de plastique et de bois pour produire un compost mis à la disposition des habitants. Cela a pu se faire en réunissant des gens qui n’avaient pas l’habitude de se rencontrer sur de telles préoccupations communes.

Le but est de créer, grâce à ces start-up de territoire, des événements qui génèrent une émulation et permettent de faire de l’ingénierie démocratique par le biais de méthodes participatives, de qualifier des idées nouvelles et de faire émerger des modèles économiques alternatifs. Je suis persuadé qu’il n’y a pas de territoire sans ressources, seulement des territoires à mobiliser. Tous les territoires ont des ressources humaines et, pour éviter les occasions perdues, il faut savoir mettre les bonnes personnes dans la bonne salle et au bon moment. C’est un métier de catalyseur, pas toujours simple à exercer dans des territoires à faible densité de population, qui requiert de faire preuve d’innovation dans un processus d’expérimentation endogène. Pour moi, le territoire est donc, avant tout, une communauté d’acteurs réunis, dans une logique de projets d’intérêt général, par une confiance mutuelle et par la volonté de développer de l’activité.

Animer le territoire

Tout cela nécessite des méthodes d’animations peu conventionnelles, parfois jugées équivoques par les pouvoirs publics qui leur reprochent, a minima, d’être peu lisibles ; bien moins, en tout cas, que les 71 pôles de compétitivité, les 170 clusters, les 20 agences régionales de développement, les 34 plans de reconquête industrielle ou que les divers instituts de recherche technologique ! Nous nous positionnons dans une logique de R&D sociale et non pas technologique. Peut-on investir aujourd’hui dans les machines tout en se désintéressant des moyens qui permettraient à l’homme de mieux vivre dans sa société ? Cela répond au besoin de mettre les gens en mouvement, mais également à des aspirations plus profondes de fraternité.

Ce mouvement d’innovation sociale se décompose en plusieurs phases. Tout d’abord, la conception est le moment où s’exprime le besoin. Par exemple, chaque année, les parents d’élèves se réunissaient pour déplorer qu’il n’y ait pas de crèche sur la commune. Tant qu’aucune personne capable de passer du temps sur l’expression de ce besoin n’était mobilisée, les parents bénévoles ne pouvaient pas se structurer. À un moment donné, nous avons finalement pu dégager les moyens d’animation et d’ingénierie nécessaires. Aujourd’hui, une crèche ouverte dans un village accueille douze enfants.

Vient ensuite l’expérimentation. Avec son exigence de non lucrativité, le monde associatif, par sa proximité avec le terrain, son pragmatisme et sa souplesse, est particulièrement apte à mener à bien cette phase. Quand la loi l’autorise, cela permet d’aller vite avant de modéliser des systèmes d’innovation ou de nouveaux services sur les territoires, ce qui constitue la troisième phase.

Clus'Ter Jura

Ce processus d'innovation sociale se met en place sur le territoire de Lons-le-Saunier grâce à une Scic. Ce statut, qui existe depuis 2001, permet de réunir des personnes, dissemblables mais unies autour d'un intérêt commun, en l'occurrence le territoire, dans le cadre d'un multi-actionnariat où elles sont réparties entre différents collègues.

Cette Scic, que nous avons baptisée Clus'Ter Jura, est un pôle territorial de coopération économique (PTCE) qui réunit des personnes porteuses de la même volonté de créer de l'emploi sur ce territoire. L'histoire a débuté avec Juratri, coopérative d'insertion de cent cinquante salariés pour un chiffre d'affaires de 6 millions d'euros. Cette coopérative se trouvait confrontée au manque de débouchés pour les personnes en capacité d'être réinsérées sur le marché du travail local, sachant que la loi limite à dix-huit mois la durée des contrats d'insertion. Autant les dirigeants de Juratri considéraient que l'insertion était leur métier propre, autant ils étaient convaincus que l'emploi est un commun auquel la coopérative ne pouvait s'attaquer seule. Ils ont donc proposé à un certain nombre de partenaires, entreprises, collectivités ou associations, de se regrouper pour voir comment revitaliser l'emploi sur le bassin de Lons-le Saunier. C'est de cette cristallisation qu'est né le Clus'Ter Jura, qui regroupe soixante-dix sociétaires, quatre collectivités territoriales (deux communautés de communes, une agglomération et un pays), quatre membres fondateurs (EDF, Juratri, Trasarc et le Crédit Agricole), huit entreprises de territoire et diverses associations.

Conformément aux principes et méthodes énoncés plus haut, nous essayons de faire exprimer les besoins du territoire dans une phase de découverte de la problématique. Nous nous efforçons ensuite de modéliser une solution dans une phase de prototypage et d'élaboration d'un modèle économique.

Ainsi, plutôt que d'engager les bouteilles de verre, après usage, dans un recyclage énergivore insatisfaisant, tant en termes quantitatifs que qualitatifs, la filière vinicole jurassienne a choisi de s'inscrire dans une action de développement durable en collectant la moitié des dix millions de bouteilles qu'elle utilise annuellement, afin de les laver avant réemploi. Cela nécessite de travailler avec des distributeurs comme Système U ou Leclerc, des déchetteries, des citoyens et les viticulteurs. Cette valorisation d'une ressource jusque-là inemployée correspond à 2,5 emplois à temps plein créés par million de bouteilles traitées, dont un emploi de logisticien. Aujourd'hui, la machine est lancée et nous sommes en phase d'expérimentation. En termes de R&D et de sécurité bactériologique, nous sommes prêts et nous développons maintenant le système de consigne de manière à avoir une empreinte réellement durable.

Par ailleurs, un entrepreneur qui alimente des café-restaurants sur toute la région, soucieux que ses camions ne fassent pas de retour à vide lors de leurs livraisons, s'est proposé, en logistique inversée, d'effectuer une part de la collecte gratuitement. Après un an de fréquentation du Clus'Ter, sensibilisé à l'économie circulaire et au décroissement, il me dit, à l'issue d'une réunion, qu'il vend annuellement cinquante tonnes de café. Il s'agissait d'un signal faible : que faire du marc, déchet jeté par les cafetiers ? Nous avons travaillé sur cette idée et une entrepreneuse locale a élaboré un produit de gommage à partir de ce marc desséché qui remplace les petites billes de polymère habituellement utilisées comme exfoliants, très nocives, car elles se retrouvent aujourd'hui en accumulation au fond des océans. Le *business plan* de ce projet peut créer plusieurs emplois à terme et vise désormais un chiffre d'affaires de près de 20 000 euros, ces produits étant présents dans les circuits de distribution de Biocoop, aux thermes du Jura ou vendus par correspondance. Une autre partie de ce déchet est recyclée comme substrat naturel utilisé par la ville de Lons pour l'entretien de ses espaces verts.

Ce processus d'innovation sociale est donc parti du territoire, a réuni plus de deux cents citoyens et s'est adjoint l'avis d'experts pour élaborer les produits. C'est un processus de génération, c'est-à-dire que nous n'accompagnons pas d'emblée des porteurs de projet, mais d'abord des idées, en regard de besoins identifiés, et qu'ensuite seulement nous faisons appel au porteur qui les mettra en œuvre. Dans ce processus, tout l'enjeu repose sur l'alignement d'intérêts. Comment moi, cafetier, puis-je trouver un intérêt individuel dans une action qui s'inscrit dans un intérêt collectif plus large ? Comment moi, viticulteur, en utilisant des bouteilles d'occasion 4 centimes moins chères que les bouteilles neuves, puis-je trouver mon intérêt en servant l'intérêt général par la création d'emplois ?

À certains moments, dans les réunions, grâce à cette ingénierie démocratique, les intérêts s'alignent et c'est pour moi un instant jubilatoire puisque chacun arrive à comprendre que, même s'il ne la mène pas par philanthropie, son action s'inscrit dans un processus servant l'intérêt général. Je suis très attaché à cet alignement d'intérêts, bien qu'il ne soit pas aisé à atteindre et nécessite beaucoup de déplacements et de débats, parce qu'il implique aussi des changements de posture et le décloisonnement que j'évoquais plus haut. Mais si ces choses étaient faciles à faire, elles auraient déjà été captées par le marché!

Les territoires nous attendent...

Je suis convaincu que les territoires doivent se structurer en termes de bassins de projets, plutôt que de collectivités administratives. Face à des pouvoirs sans territoires, nés en particulier de la financiarisation de l'économie, il ne faudrait pas que les territoires perdent le pouvoir d'agir non pas *sur*, mais *avec*. Pour cela, ils doivent structurer leur gouvernance, tout particulièrement locale et au-delà des collectivités, et réaliser de l'innovation, sociale et pas seulement technologique, en réunissant toutes les parties prenantes.

Une première intuition me fait penser que l'économie de la coopération qui s'appuie sur la création de valeur, son partage équitable et la bienveillance, est plus efficace que l'économie de la compétition et du conflit. Ce que les trente dernières années ont produit et que la demande consumériste et l'accumulation du capital ont maintenu, c'est l'accroissement de l'endettement. Dans cette orgie mercantile, nous avons sacrifié notre planète et notre vivre-ensemble.

Ma seconde intuition est que le territoire est un laboratoire, un espace qui doit promouvoir la socialisation, en s'appuyant sur des notions, tant politiques qu'économiques, de fraternité. L'enjeu n'est plus de se dévisager sur un territoire mais de l'envisager ensemble en faisant le pari de la confiance en l'Autre. Sur ce point, mes activités de maire, d'accompagnateur et de développeur d'un territoire me permettent d'expérimenter et de crédibiliser ce propos. Cela me permet aussi de conceptualiser mon action quotidienne.

Le paradoxe est que nous sommes toujours indignes des idéaux que nous nous efforçons de porter, mais il ne faut pas nous arrêter à cette insuffisance. Cela doit nous amener à être attentifs à notre voisin dont la rencontre doit toujours nous étonner, nous enseigner et nous désorienter en nous faisant aller dans une nouvelle direction et en exerçant une éthique citoyenne de l'amour. N'ayons donc pas peur, les territoires nous attendent.

Débat



Un choc culturel pour les villages

Un intervenant : *Qu'est-ce qu'un territoire? Comment fabriquez-vous le vôtre? Avez-vous des lieux, des rites?*

Pierre-François Bernard : Le premier lieu, c'est le conseil municipal. Nous avons fusionné six petites communes, qui représentent un total de mille cinq cents habitants. Alors qu'il n'y avait que sept conseillers par commune, qui se réunissaient tous les trois mois dans la salle de la mairie pour gérer les affaires de leur deux cent cinquante concitoyens, l'Administration, lors de la mise en place de l'intercommunalité, nous a imposé de fusionner tous les conseils. Désormais, c'est donc un conseil municipal de cinquante-neuf participants, plus important que celui de Besançon, qui se réunit, avec micros et PowerPoint à l'appui. C'est un véritable choc culturel pour nos villages. Dans ces conditions, on peut éventuellement informer ou communiquer, mais pas gérer.

L'autre lieu où les gens se rencontrent, c'est l'épicerie. Nous avons aussi racheté une Licence IV pour pouvoir rouvrir le bar du village et organiser des "apéros citoyens". Cela permet non seulement une communication descendante, mais aussi une écoute directe des citoyens pour identifier leurs besoins. Il s'agit également d'impliquer les acteurs du territoire; le comité des fêtes et l'association Famille rurale se mobiliseront à cette fin.

Au-delà, nous faisons partie d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI), qui regroupe quarante-sept communes et a une compétence économique.

Je ne suis élu que depuis deux ans et maire depuis un an, mais je suis sidéré de l'importance que les gens accordent au maire. C'est un élément fort de proximité, en particulier pour les personnes âgées, et quand survient un souci dans le village, c'est immédiatement vers lui que l'on se tourne, avant même les gendarmes. L'éloignement du centre de décision et la perte de compétences liées au développement de l'intercommunalité font perdre cette proximité villageoise et obligent à être inventif pour garder une certaine efficacité dans le millefeuille administratif. Imaginez, le ramassage scolaire, dans nos communes de montagne, est géré dans la plaine, depuis Dijon, à 120 kilomètres de chez nous!

Au-delà encore, le territoire, c'est aussi le pays de Lons-le-Saunier, c'est-à-dire une entité qui est à la fois un bassin de vie, regroupant soixante-dix mille personnes, et une communauté de projets. Ces deux dimensions traversent les frontières administratives en fonction des projets que l'on mène, des compétences qui sont mobilisées et des ressources que l'on va chercher.

Peut-on tout gérer localement ?

Int. : *Tout d'abord, avec l'élévation du niveau d'éducation de la population et Internet, le monopole du savoir et de la compétence que détenait le pouvoir central s'est évanoui et c'est désormais lui qui est perçu comme redoutable, du fait de son ignorance du terrain. Ensuite, l'illustration la plus ancienne de ce que sont les territoires, c'est la Suisse. Le pouvoir se trouve, essentiellement, au village; par exception, au canton; et, à contrecœur, à la fédération qui n'en a quasiment aucun. Cela amène à constater que l'on ne peut pas tout gérer localement : les chemins de fer, l'électricité, la monnaie, etc. L'autre point, encore plus délicat, est que la démocratie, c'est le pouvoir de la majorité sur la minorité. Encore faut-il que la minorité s'y résigne sauf à y être contrainte par la force. La démocratie ne procède donc pas d'un débat mais d'un acte de foi, laïque ou religieuse. Ce que vous décrivez-là dépend par conséquent des sujets et ne repose que sur l'engagement de certains acteurs, ce qui n'est pas si fréquent.*

P.-F. B. : Dans la filière Comté, j'ai testé le processus de décision par consentement mutuel et je trouve que, dans le débat, la construction d'un désaccord est parfois plus intéressante que celle d'un accord. Arriver à ce que soit formalisé, de manière consensuelle et dans un processus itératif, ce sur quoi l'on n'est pas d'accord et là où cela bloque, est très intéressant pour la construction d'un bien commun. On est alors obligé de tenir compte du besoin de l'autre, même si, in fine, la décision reste difficile à prendre.

Le Clus'Ter travaille actuellement sur la communauté de communes de Bresse-Revermont qui a huit cent cinquante étangs sur son territoire, naguère lieux d'une activité piscicole. Depuis quelques années, le débat communautaire porte sur l'usage de ces étangs, mais ils n'ont ni le temps, ni l'ingénierie nécessaire pour agir efficacement. On pourrait certes faire intervenir un bureau d'études parisien, mais nous préférons mobiliser des acteurs ancrés sur le territoire et qui ont une capacité d'ingénierie sociale. Nous animons à cette fin des réunions locales avec les populations, les pêcheurs, les chasseurs, les environnementalistes, etc., pour construire ces désaccords. La gestion de cette zone protégée devra s'inscrire dans l'axe de protection de l'environnement et comprendre le travail avec des ateliers de transformation du poisson dans une perspective économique. La restauration scolaire de Lons, très avancée dans l'approvisionnement par circuits courts, ou d'autres collectivités ou entreprises locales pourront être des utilisateurs de cette production.

Quant à la taille critique nécessaire pour gérer certaines choses, l'expérimentation sur les monnaies locales montre que des alternatives apparaissent. À défaut de créer de la valeur sur un territoire, la monnaie locale a, au moins, l'avantage de faire en sorte que cette valeur ne fuite pas en favorisant un effet multiplicateur pour les investissements réalisés localement, important facteur de croissance endogène. Elle évite également le moins-disant dans des appels d'offres qui défavorisent généralement les entrepreneurs locaux alors qu'ils contribuent à la vie du territoire.

Int. : *Comment installer dans la durée les initiatives que vous prenez ?*

P.-F. B. : Nous sommes sur des enjeux qui nous dépassent complètement et nous participons à un phénomène que l'on ne résoudra pas de notre vivant. Même si le leader a la capacité de mobiliser et de montrer la voie, toutes ces initiatives reposent sur des collectifs et c'est un équilibre délicat qu'il faut parvenir à gérer.

Int. : *Quels sont les lieux qui permettent de diffuser, hors de votre territoire, ces initiatives que vous développez localement ?*

P.-F. B. : Nous sommes sur de l'innovation sociale et nous expérimentons des choses. L'idée est, évidemment, de les essayer sur d'autres territoires. Il existe des lieux qui permettent, sur la base d'affinités ou de compétences, d'échanger entre pairs. Les travaux du RAMEAU et du Laboratoire du bien commun sont pionniers et ces structures animent le réseau des Alliances en territoires avec des rencontres annuelles et des échanges de pratiques. La Caisse des dépôts et consignations est également intéressée par ces initiatives, parce qu'elle revient progressivement vers des pratiques d'investissement sur les territoires. Nous sommes alors là pour lui expliquer que, pour y investir, il faut que ces territoires soient déjà un peu travaillés et matures. Il y a également l'Avise¹, qui est le laboratoire de l'ESS. Ce sont essentiellement des *think tanks*. Mais ce qui m'intéresse le plus aujourd'hui, c'est de créer des liens entre entrepreneurs partageant une même vision, quitte à faire naître des relations marchandes et capitalistiques entre ces différents territoires. Ainsi, nous sommes parfaitement capables de vendre à Lons-le-Saunier les chaussures de Romans² et d'y diffuser, en retour, notre système de recyclage des bouteilles.

Il faut du temps avant qu'une bonne idée soit partagée. Pour cela, je suis un fervent partisan des voyages découvertes. J'emène régulièrement des membres du conseil municipal, des associations et du Centre communal d'action sociale sur le terrain pour découvrir des expériences de transition. Dans ce processus d'implication ou de démocratie participative, même si au final la décision doit être la même, les gens se la seront appropriée. Les sentiments d'abandon, d'inutilité du vote ou d'expropriation de la capacité de travailler ensemble seront alors, peut-être, mis à distance.

1. Créée en 2002 par la Caisse des dépôts et consignations et des grands acteurs de l'économie sociale, l'Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement (Avise) agit pour accroître le nombre et la performance des entreprises d'économie sociale et solidaire créatrices d'emplois et d'activités nouvelles.

2. Christophe Chevalier, "[Faire renaître la chaussure à Romans](#)", séminaire Aventures industrielles de l'École de Paris du management du 19 avril 2016.

■ Présentation de l'orateur ■

Pierre-François Bernard : maire d'une commune nouvelle depuis début 2016 ; il a une longue expérience dans la coopération agricole et fromagère, ainsi que comme président de mouvements associatifs d'éducation populaire ou de finances solidaires ; il a créé en 2015 Ecce Terra et développe à OXALIS une activité d'accompagnement des acteurs territoriaux au sein de nouvelles coopérations permettant de faire émerger des filières économiques créatrices d'emploi ; ses engagements professionnels et associatifs le lient à de multiples réseaux qui enrichissent sa vision du territoire et lui permettent de favoriser les développements territoriaux nécessitant des approches multipartenaires.



Diffusion mai 2017
