

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 décroisement. 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 étiolée 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 partage 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.