

ACTES

LA
JOURNÉE
ALTERRE



Illustration : André-Philippe Fournier

MERCREDI 21 MARS 2018

Salle Multiplex - Maison des Sciences de l'Homme
Campus de l'université de Bourgogne à Dijon

Co-organisé par :



Avec le soutien de :



Sommaire

DISCOURS D'OUVERTURE	3
Clément POUPONNEAU	3
Jean-Patrick MASSON	3
Sylvie FOUCHER	4
Jean-Luc SAUBLET	5
Jérémy QUERENET	5
 CONFERENCE	 6
Emmanuel PRADOS : De l'urgence de tout changer face à l'effondrement qui vient	6
 TABLE RONDE : UNE ECONOMIE VERTUEUSE, EST-CE POSSIBLE ?	 11
Isabelle DELANNOY : Convergences vers une économie régénératrice	11
Aurélien BOUTAUD : La transition vers une société post-croissance	14
 TABLE RONDE : UN AVENIR ENTHOUSIASMANT, EST-CE POSSIBLE ?	 19
Mathieu BAUDIN : L'art d'imaginer des futurs	19
Omar ZANNA : Accompagner la transition éducative au 21e siècle	23
 APRES-MIDI	 26
Jean VIGREUX	26
 ATELIER 1 : DES VOIES DE TRANSITIONS EN ENTREPRISE	 27
Kévin FRANCO : L'entreprise Pocheco : l'écolonomie ou comment entreprendre sans détruire	27
Martin SERRALTA : Les nouvelles organisations et les modes de managements alternatifs face au grand défi intergénérationnel	29
 ATELIER 2 : EN ROUTE VERS LA TRANSITION AVEC LA POPULATION	 36
Jonathan ATTIAS : La démocratie contributive ou comment des citoyens participent à l'écriture des lois	36
Mickaël HIRAUX : Les acteurs de la cité : clé d'entrée des projets de « Troisième Révolution industrielle »	38
 CLOTURE	 44
Hervé SERIEYX, vice-président national de France Bénévolat	44

Discours d'ouverture

Clément POUPONNEAU

*Coordonnateur du réseau Recherche
Innovation Transition*

Bienvenue dans ce voyage en transition. L'Université est heureuse de vous accueillir aujourd'hui.

Le réseau Transition est un programme de recherche de l'Université qui a pour but de fédérer les chercheurs avec les citoyens, les entreprises et les collectivités pour créer des programmes de recherches et des dynamiques sur notre territoire. Nous travaillons depuis de nombreuses années avec Alterre. Cette journée sera assurément riche et nous vous inviterons à participer aux différents débats qui se tiendront.



Jean-Patrick MASSON

Président d'ALTERRE Bourgogne-Franche-Comté

Bonjour à toutes et à tous. Je suis particulièrement heureux de constater une fois de plus que la journée annuelle d'Alterre attire autant de monde pour échanger et s'informer. Nous avons rarement l'occasion de nous arrêter durant une journée entière pour réfléchir à des sujets que nous n'abordons pas nécessairement dans le quotidien.

Je tiens beaucoup à ce rendez-vous annuel, car il représente l'occasion pour nos intervenants de nous présenter l'état de leurs réflexions et de nous rendre plus intelligents. Nous pouvons ainsi intégrer leurs réflexions dans nos pratiques professionnelles, dans notre militantisme ou dans notre vie quotidienne.

Les transitions représentent notre sujet. Nous avons souhaité l'emploi du pluriel, car nous aborderons bel et bien différentes transitions en ce jour du fait des nombreuses interactions entre les sujets qui nous occupent.

Je me suis demandé si le thème de la transition ne serait pas le nouvel avatar d'une mode... Il serait alors lui aussi un concept « valise » voué à l'usure. Or je ne le pense pas. Les transitions relèvent en effet de la prise de conscience et non pas uniquement du concept. En matière d'écologie, les lois Grenelle et la loi de transition énergétique ont le même objet. Mais le second texte diffère du premier en ce qu'il intègre le fait que nous nous trouvons sur un chemin, celui de la transition.



Nous vivons la transition au quotidien, soit en tant qu'espèce, soit en tant que civilisation, soit en tant qu'individu. Mais aujourd'hui, nous devons passer à travers les états successifs de la transition de manière consciente et non plus au fil de l'eau comme par le passé. Nous devons être acteurs des transitions et non plus les subir. Or nous ne pouvons pas intervenir seuls en tant qu'acteurs. L'emploi par exemple, est marqué par des transitions entre le monde du XIX^{ème} siècle, le monde du XX^{ème} siècle et le monde actuel. Ces transitions ont été l'œuvre essentiellement de lobbies. Cet aspect existe encore aujourd'hui, mais nous voulons désormais que les transitions soient menées par notre volonté en vue d'une amélioration, donc en tenant compte de sujets à long terme. Notre objectif est donc de mener la transition de façon volontaire et démocratique.

Les transitions concernent les domaines de l'écologie, de l'économie, de l'emploi, du numérique, et même de la politique où le discours est le plus formel. Elles doivent nous amener à un but – limitation du réchauffement climatique, prise en compte de la biodiversité, etc. –, mais le plus important d'après moi est le chemin que nous empruntons pour atteindre ce but. Il est l'essence même de la transition. Il nous faut donc fédérer et non pas imposer, faire preuve d'imagination et nous engager sur ce chemin.

Je remercie Réseau Transition ainsi que tous nos partenaires pour cette journée, les intervenants, le Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté, la DREAL et l'ADEME, dont le soutien est particulièrement précieux. Je vous remercie d'être venus si nombreux et vous souhaite une riche et excellente journée.

Sylvie FOUCHER

Représentante de la DREAL Bourgogne-Franche-Comté



Bonjour à tous. Les journées d'Alterre sont toujours un événement très intéressant. Le thème abordé cette année représente un enjeu tout particulier, car nous sommes face à un défi et à une menace tels que nous pourrions rester paralysés face à eux. Nous devons au contraire éviter de fixer l'abîme et nous focaliser sur le chemin à parcourir pour progresser pas à pas. Il est nécessaire néanmoins de définir une vision à peu près claire de l'endroit où nous voulons aller et du futur que nous voulons collectivement dessiner. Nombreux sont ceux à s'être déjà attelés à cette tâche urgente et complexe, et ce dans toutes les disciplines. Ils ont des éclairages et des solutions à nous apporter pour nous aider à construire ce futur. Mais de nombreuses disciplines doivent être assemblées dans ce but. D'où l'importance de cette journée : les différents intervenants nous fourniront des connaissances nous permettant de penser un nouveau monde économique et sociétal ; merci à Alterre d'avoir organisé cette journée riche en savoir.

Jean-Luc SAUBLET

Directeur régional délégué de l'ADEME Bourgogne-Franche-Comté

Je suis très heureux de participer à cette journée qui reflète un partenariat ancien entre l'ADEME et Alterre. J'avais sollicité la Directrice d'Alterre Bourgogne lorsque je travaillais encore en Champagne-Ardenne pour qu'elle présente les différentes actions de l'Agence au Conseil régional. Ce dernier en avait conclu qu'il serait difficile de mobiliser les moyens et les volontés pour développer de telles actions sur le territoire. Quelques-unes ont été concrétisées néanmoins, mais trop peu...

Dans notre monde où tout va très vite, il est indispensable parfois de prendre un peu de recul pour appréhender les signaux faibles et estimer le chemin qu'il nous reste à parcourir. Cette journée nous permettra de voyager et de découvrir les chemins qui mènent à une civilisation que l'on espère meilleure en pensant aux générations futures. Bonne journée à tous, et bon voyage.



Jérémy QUERENET

Animateur de la journée, Université de Franche-Comté

Merci. Je suis ravi de passer cette journée en votre compagnie et impatient d'entendre les nombreux intervenants. Vous pourrez poser des questions et éventuellement intervenir sur Twitter au fil des présentations.

Nous laissons la place à Emmanuel PRADO ; il nous présente les différents types d'effondrement qui nous menacent et les solutions qui s'offrent à nous pour éviter le pire, soit autant de raisons d'espérer et de construire ces transitions.



Conférence

Emmanuel PRADOS : De l'urgence de tout changer face à l'effondrement qui vient

Chercheur à l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (INRIA)

Je souhaite revenir sur le terme de transition ; il sonne particulièrement juste aujourd'hui, car il a tendance à lisser les clivages et à fédérer. Il a en outre une connotation assez positive en lien avec le progrès. Nous espérons la transition par conséquent. Je vous propose de vous présenter le côté obscur de notre situation sans nous mentir – j'espère en effet que nous parviendrons à rebondir après avoir touché le fond.

Nous devons majoritairement subir la transition qui nous attend. Elle modifiera en profondeur notre société et bousculera nos valeurs et notre conception du monde sur les vingt prochaines années.



Il est indispensable de dresser un constat de ce qui nous attend afin de saisir l'urgence à agir, de mesurer si les actions que nous prévoyons sont à la mesure des enjeux et de bien identifier les problèmes auxquels nous devons nous attaquer en priorité. C'est ainsi uniquement que nous parviendrons à élaborer une alternative et à reprendre le contrôle de la transition.

Pour prendre conscience de l'urgence et de la gravité de notre situation, je vous présente des travaux réalisés dans les années 70 et commandités par le Club de Rome. Ils ont été dirigés par Denis MEADOWS, professeur au MIT (Massachusetts Institute of Technology), et publiés sous la forme d'un livre, *The Limits To Growth*¹, édité à 12 millions d'exemplaires et traduit en 37 langues. Ces travaux scientifiques qui ont donc eu un impact extrêmement important en terme de visibilité, ont cependant eu un impact très faible sur les politiques publiques mises en œuvre durant ces quatre dernières décennies.

Denis MEADOWS et son équipe ont créé un modèle intitulé *World3*, représentant notre société dans son environnement. Il s'agit d'un modèle très complexe, comprenant beaucoup de variables que nous pouvons agréger en cinq macro-variables : la population, la production industrielle, la production agricole, la pollution et les ressources. Les interactions entre ces variables ont été modélisées, ce qui permet d'évaluer leur évolution dans le temps.

Ces chercheurs ont mis en lumière un mécanisme fondamental d'effondrement des sociétés : lorsque nous sommes en présence d'un phénomène de croissance dans un système contraint par des limites et présentant une forte inertie, nous aurons tendance à dépasser les capacités de ce système (« overshoot ») qui entraînera une érosion des limites puis un effondrement du système dans sa globalité.

Aujourd'hui, l'humanité utilise l'équivalent d'une planète et demie pour subvenir à ses besoins. Ce dépassement de capacité est possible car les limites auxquelles nous sommes confrontés s'appliquent à des flux tout en étant en présence de stocks. L'évolution de la population mondiale de poissons illustre cette tendance : cette population présente une capacité de régénération fonction de son taux de reproduction. Tant que nous

¹ Titre français: "Les limites à la croissance (dans un monde fini)."

pêchons une quantité de poissons inférieure à ce taux, la population reste stable. La quantité de poissons que nous pêchons – le flux – est donc limitée. Si nous dépassons cette limite, le stock de poissons diminuera l'année suivante. Le nombre de poissons à naître diminuera également, ce qui équivaut à une érosion de la limite. Lorsque le stock atteint un seuil critique et que les limites se sont beaucoup trop érodées, le système ne peut que s'effondrer.

L'inertie est fondamentale : si nous étions en effet capables de réajuster le tir dès lors que nous sommes en situation d'*overshoot*², nous éviterions le problème. Or depuis plus de quarante-cinq ans, nous consommons plus d'une planète par an, et nous continuons néanmoins dans la même direction.

Les chercheurs du MIT ont simulé plusieurs scénarios face à cette situation.

Le scénario *business as usual*, suppose que la tendance des années 70 se poursuive. L'ensemble des variables augmentera, à l'exception des ressources, puis le système s'effondrera. Des scénarii basés sur une abondance des ressources ont également été élaborés ; dans ce cas, le système s'effondrerait un peu plus tard. En fait, les chercheurs ne sont parvenus à élaborer que très peu de scénarii pour lesquels le système demeurerait à-peu-près stable. Ceux-ci s'avèrent extrêmement optimistes, car il suppose que nous parvenions à créer des technologies permettant de résoudre tous les problèmes de pollution, de ressources, etc. Or ce modèle s'effondrerait probablement du fait d'une crise des coûts technologiques.

Le rapport MEADOWS nous permet de mieux appréhender nos marges de manœuvre. Il conclut qu'il sera difficile d'éviter un effondrement de notre civilisation au cours du XXI^{ème} siècle. Mais à quel stade d'évolution en sommes-nous à ce jour ?

Pour ce qui est du phénomène de croissance, nous constatons que la population mondiale a augmenté de façon exponentielle pour atteindre 7,5 milliards d'êtres humains sur Terre. Quel que soit l'indicateur observé en matière de production et de consommation – ressources, biens, nourriture – nous observons une explosion des chiffres durant le XX^{ème} siècle. Cette évolution a été possible grâce à l'explosion également de notre consommation d'énergie fossile. En gros, la quantité de services énergétiques a été multipliée par 100 au XX^{ème} siècle.

Nos limites se traduisent notamment par l'évolution de nos ressources en eau douce au regard de nos besoins. À ce jour, 50 % de la population mondiale vit sur des territoires en situation de stress hydrique important. 70 % des prélèvements d'eau douce sont destinés à l'irrigation ; 40 % des récoltes mondiales proviennent de terres irriguées. Nous avons donc peu de marges de manœuvre. Toute tension concernant l'eau se traduira donc rapidement par des tensions alimentaires.

Nous sommes également menacés par l'érosion des sols et donc par la disparition de l'humus – fine couche de terre fertile à la surface du sol formée en plusieurs milliers d'années, et donc non renouvelable à notre échelle. Cette couche d'humus disparaît, lessivée par la pluie et le vent. 25 % de la surface continentale est en cours de désertification. Un milliard d'individus est menacé par cette disparition dans plus d'une centaine de pays. Ce phénomène touche toutes les terres cultivées et a tendance à s'accroître. Un tiers des terres cultivées dans le monde est soumise à une érosion excessive. En France, 20 % des terres cultivées perdent 2 tonnes de terre par hectare et par an qui partent principalement dans les rivières. Cette érosion impacte le rendement. Elle est comprise et mesurée aujourd'hui par les scientifiques.

² Le jour du dépassement, ou jour du dépassement de la Terre (en anglais : *Earth Overshoot Day*), correspond à la date de l'année où l'humanité est supposée avoir consommé l'ensemble des ressources que la planète est capable de régénérer en un an (ressources renouvelables). Passé cette date, calculée chaque année par l'ONG américaine Global Footprint Network, l'humanité puiserait donc de manière irréversible dans les réserves naturelles de la Terre (ressources non renouvelables à l'échelle de temps humaine).
Source : wikipedia

Nous avons en outre très largement dépassé nos limites en termes d'émission de gaz à effet de serre. Les impacts les plus importants du changement climatique sont de nature indirecte. Ils sont liés à l'élévation du niveau de la mer et à la fonte des glaciers. Cette dernière représente la menace la plus importante par rapport à la sécurité alimentaire.

L'effondrement de la biodiversité est dramatique. Les indicateurs dans ce domaine sont critiques, tant au niveau des ressources que des écosystèmes.

Nous avons donc clairement dépassé nos limites et celles-ci se sont déjà fortement érodées.

L'inertie de notre système tient aux nombreux obstacles qui freinent notre capacité à évoluer. Certains relèvent de l'inhibition – obstacles cognitifs et anthropologiques, obstacles moraux, obstacles idéologiques. D'autres relèvent de l'entrave : nous sommes face à des obstacles politiques (intérêts divergents...) et à des verrous sociotechniques ; il est extrêmement difficile par exemple de se débarrasser de la voiture, car le paysage urbain a été conçu en fonction de celle-ci. À cet égard, je vous recommande la lecture du livre de Pablo SERVIGNE et Raphaël STEVENS, *Comment tout peut s'effondrer ?* Les obstacles institutionnels et particulièrement notre modèle économique sont extrêmement importants ; le principe de création monétaire et domination de quelques dogmes économiques nous enferment dans une logique de croissance dont il est difficile de sortir.

L'exemple de la couche d'ozone illustre parfaitement l'inertie de notre système. Ce problème et ses causes sont identifiés très clairement dès le milieu des années 70. Ils concernent une filière économique restreinte (avec peu d'acteurs). De plus, sa résolution ne présentait aucune difficulté technologique, ni économique (faible coût). Or ce problème a été à peu près résolu seulement 25 ans plus tard. Combien de temps aurons-nous besoin par conséquent pour décarboner l'économie ? Par exemple, une analyse récente arrive à la conclusion qu'au rythme actuel la transition énergétique nécessiterait plus 360 ans³.

La perspective d'un atterrissage en douceur s'éloigne donc à l'examen de ces trois facteurs que sont la croissance, les limites et l'inertie. Nous avons pris le chemin d'un effondrement.

Le modèle de MEADOWS a été développé il y a près de 50 ans. En 2014, un chercheur nommé TURNER⁴ a voulu comparer la trajectoire que l'humanité a suivi pendant cet intervalle de temps avec les dynamiques et scénarii simulés par le modèle. Ce travail montre que nous n'avons cessé de suivre le scénario *business as usual*. Il ne permet toutefois pas d'affirmer que nous suivrons cette trajectoire par la suite.

Notre société moderne est sujette également à un effondrement structurel ; nous vivons en effet dans une société hyper complexe et connectée. La finance illustre cet aspect, mais nous pouvons également l'éprouver dans notre quotidien – multiplication des normes, des procédures administratives, etc. Un anthropologue⁵ a analysé des sociétés qui se sont effondrées par le passé et en a déduit que la question de la complexité constituait un élément essentiel dans ce phénomène ; or elle tend à s'amplifier irrémédiablement dans notre société. Les bénéfices liés à l'augmentation de cette complexité deviennent progressivement inférieurs à son coût. Une fois le point d'optimum dépassé, la société se complexifie non pas pour s'améliorer, mais uniquement pour se maintenir. Cette accélération s'amplifie jusqu'à ce que le système ne soit plus tenable, essentiellement pour des raisons de ressources énergétiques, et qu'il s'effondre.

³ Voir article du MIT Technology Review intitulé « At this rate, it's going to take nearly 400 years to transform the energy system » ; March 14, 2018.

⁴ Dr Graham M. Turner, chercheur principal de l'Institut de la société durable à l'Université de Melbourne, Australie
Turner, G. (2014) 'Is Global Collapse Imminent?', MSSI Research Paper No. 4, Melbourne Sustainable Society Institute, The University of Melbourne.

⁵ Joseph Tainter, anthropologue et historien américain
L'Effondrement des sociétés complexes (The Collapse of Complex Societies)

Nous ne sommes plus face à un mécanisme cumulatif, mais à un mécanisme de contagion (effet domino) comme l'explique Dmitry ORLOV⁶ : l'effondrement comprend cinq stades : financier, puis commercial, politique, social et culturel. Ces stades présentent chacun plusieurs niveaux et interagissent entre eux. Ils découlent tous d'un effondrement de croyances. Nos sociétés reposent en effet sur des conventions, des croyances et des imaginaires. Le premier stade de l'effondrement correspond à la perte de croyance en notre système financier, la bourse s'effondre dès lors. L'effondrement commercial est lié au fait que nous ne croyons plus au marché et à la monnaie. L'effondrement politique, que nous ne croyons plus en la capacité de nos gouvernants à résoudre nos problèmes. Ceux-ci perdent leur légitimité et leur efficacité. Ils deviennent de plus en plus autoritaires par conséquent, et le service public se dégrade. Dans le pire des cas, les États ne sont plus en mesure d'assumer leurs fonctions régaliennes. L'effondrement social survient lorsque nous cessons de croire en nos institutions sociales et locales. L'effondrement culturel se produit quand les individus d'une société ne croient plus en leurs capacités de générosité, d'honnêteté, d'empathie, etc.

L'effondrement ne fonctionne pas de façon binaire. Il comprend plusieurs niveaux que nous pouvons atteindre plus ou moins. Nous devons par conséquent nous battre pour ne pas aller trop loin dans ces niveaux. Idéalement, il serait souhaitable pour nous de ne pas dépasser le stade 3.

L'effondrement induit un certain nombre de problématiques d'ordre géopolitique : celle des pénuries alimentaires, des tensions croissantes, des États défaillants, du flot grandissant de réfugiés – actuellement environ 1 % de la population mondiale est réfugiée – et celle des inégalités, absolument essentielle. S'ensuivront une succession de chocs qui seront plus ou moins violents et rapprochés. Le processus sera hétérogène, c'est à dire de nature et de profondeur différentes selon les zones. L'évolution de notre civilisation est totalement imprévisible. Pour la première fois, ce phénomène concerne l'ensemble de la planète et les difficultés sont sur tous les fronts. Les impacts seront en partie irréversibles et d'une intensité majeure (catastrophes naturelles et climatiques, catastrophes nucléaires...). .

Que devons-nous faire face à ce constat ? Il est essentiel d'adopter une démarche d'adaptation. Nous parlions précédemment de développement durable, mais il est trop tard pour cette option, Denis MEADOWS l'a démontré depuis un certain temps déjà.

Il est important d'agir en vue de minimiser la violence des chocs et de ne pas descendre trop bas dans les stades d'effondrement. Ces deux objectifs sont fondamentaux pour nous. Nous devons donc construire de nouvelles institutions qui nous permettent à la fois de décider et d'agir ensemble. Pour ce qui est du domaine de la décision, nous aborderons aujourd'hui les questions de la démocratie et de la citoyenneté ainsi que de l'éducation. Relativement à la question de l'action, nous étudierons le sujet de l'économie durant cette journée, sous les angles de la production et de la manière de concevoir l'entreprise.

La question des échanges, que nous n'aborderons pas aujourd'hui, est fondamentale elle aussi. Ceux-ci doivent nécessairement être repensés. Le développement des monnaies locales, des circuits-courts ainsi que des communs (qui permettent, entre autres, de faire sortir du marché un certain nombre de biens et services) sont des exemples emblématiques.

Les nouvelles institutions qui seront créées devront être résilientes / simples / polyvalentes, être en phase avec les limites environnementales, porter sur une échelle restreinte, et être le plus déconnectées possible du système dominant. Pour parvenir à les construire, il est nécessaire de prendre conscience des verrous évoqués précédemment et de les rompre. Nous avons été enfermés dans la logique *There is no alternative*⁷ (TINA) et ne parvenons plus à imaginer un autre monde que le nôtre. Or l'imaginaire est un facteur clé dans le fondement d'une société.

⁶ Ingénieur et écrivain russo-américain

⁷ Traduit en français par « il n'y a pas d'autre choix » ou « il n'y a pas d'alternative »

Nous avons une chance incroyable malgré tout ; la grande majorité de la population n'est pas à l'aise avec le monde dans lequel nous vivons actuellement. Beaucoup de personnes sont en souffrance, se sentent seules, en décalage par rapport à la nature, à leurs proches. L'effondrement de cette société qui ne fait plus sens pour tant d'entre nous peut être une opportunité d'en changer. Pour cela, il est important et urgent de penser des alternatives positives à ce monde. C'est ce que nous essaierons de faire en ce jour. Je vous invite donc à nous accompagner sur ce chemin.

Jérémy QUERENET

Merci pour cette intervention, et pour être parvenu à conserver le sourire. Le mot « effondrement » induit une brutalité et une rapidité. Pensez-vous que ces caractéristiques soient particulièrement inquiétantes pour nous ? Il semble en effet que l'effondrement ne sera pas progressif comme nous aurions pu l'imaginer.

Emmanuel PRADOS

Certaines civilisations, comme celle des Romains, se sont éteintes progressivement. Dans notre cas malheureusement, l'effondrement sera certainement brutal et rapide en raison de la complexification et des nombreuses interconnexions de notre civilisation.

De la salle

Nous ne devons pas compter sur le monde financier pour nous sauver, pas plus que sur les commerciaux ; j'imagine par conséquent que vous espérez beaucoup des politiques, du moins au niveau local. Ne faudrait-il pas que nos politiques soient formés à minima au sujet de ce qui nous occupe aujourd'hui, ne serait-ce que quelques heures ou une semaine ?

Jérémy QUERENET

Rencontrez-vous parfois des élus locaux ou nationaux sur ce sujet ? Arrive-t-il qu'ils vous écoutent ?

Emmanuel PRADOS

Nous n'avons pas encore communiqué vis-à-vis des élus sur ces thématiques d'effondrement précisément, mais nous l'avons déjà fait plus généralement sur nos activités de recherche. Beaucoup de scientifiques ont tenté d'alerter nos gouvernants sur l'urgence de notre situation depuis plusieurs décennies. Denis MEADOWS a rencontré régulièrement des responsables financiers, politiques et d'entreprise du plus haut niveau depuis trente ans. Ils sont donc informés sur ce sujet. Je ne sais pas vraiment quelle conclusion en tirer, si ce n'est que cette situation est réellement inquiétante. D'autres s'inscrivent dans la même démarche d'alerte, comme Lester BROWN⁸, qui, vis-à-vis des politiciens, insistait par exemple sur les problématiques à venir en lien avec l'arrivée en masse de réfugiés climatiques dans leurs pays. Ce discours très pragmatique n'a hélas pas fait non plus réagir. Le fait d'informer les décideurs ne suffit pas par conséquent. Lester BROWN a pourtant proposé une alternative plausible et dont il a démontré le coût économique relativement faible. Il a démontré que seulement environ 30 % du budget militaire américain suffiraient à résoudre l'essentiel des problèmes mondiaux. Cette proposition n'a pas eu d'impact toutefois.

De la salle

Je rappelle qu'avant la Deuxième Guerre mondiale, un ingénieur a évoqué cette théorie de l'effondrement, presque exactement dans les mêmes termes que les vôtres. Monsieur Roger GARAUDY, philosophe, a alerté lors du premier choc pétrolier dans un livre, *Appel aux vivants*, sur ce qui se passe actuellement. Nous sommes effectivement un peu lents à

⁸ Agroéconomiste et analyste environnemental américain, pionnier des recherches sur le développement durable

prendre conscience du danger, en particulier nos dirigeants et nos médias. Il en va de même au niveau des régions qui ont gagné en autonomie récemment, et du grand public. Or nous ne voyons aucune trace de ces problématiques dans les publications locales.

Jérémy QUERENET

J'élargis la question : le problème ne vient-il pas du fait que nous avons du mal à croire aux modèles construits par les chercheurs ? Personnellement, je remets toujours plus ou moins consciemment en cause les prévisions météorologiques ; tant que je ne ressens pas le froid, je n'ai pas envie de me couvrir.

Emmanuel PRADOS

Il s'agit là de l'un des verrous que j'ai mentionnés précédemment, concernant les sens : ceux-ci ne nous transmettent pas encore de signal d'alerte. Ce sont les scientifiques, et donc la raison, qui nous alertent sur le sujet de l'effondrement.

Il convient de noter également que le modèle World 3 a été discrédité très largement par des économistes en partie de mauvaise foi et qui n'ont pas réellement essayé de comprendre le fonctionnement de ce modèle. Or il s'avère que leurs arguments ne tiennent pas l'analyse, contrairement au modèle en question.

Table ronde : Une économie vertueuse, est-ce possible ?

Jérémy QUERENET

Isabelle DELANNOY, vous êtes ingénieure et agronome de formation, vous avez coscénarisé le film *Home* réalisé par Yann ARTHUS-BERTRAND et êtes l'auteure du livre *L'Économie symbiotique* dont vous nous expliquerez le concept.

Isabelle DELANNOY : Convergences vers une économie régénératrice

Auteure, scénariste, fondatrice du concept d'économie symbiotique

Je suis ravie de constater que ce sujet suscite autant d'intérêt, et que la situation a été clairement décrite en introduction. Nous devons en effet regarder la réalité en face. Le danger est d'autant plus grand que nous ignorons la présence du précipice juste à côté de nous. Les thématiques évoquées précédemment me sont chères ; je travaille en effet depuis 25 ans sur les enjeux de l'écologie. C'est précisément parce que les médias n'en parlaient pas assez que nous avons écrit le film *Home*, en 2008. Nous souhaitions faire un état des lieux du consensus ; or à cette époque, nous n'en avions pas encore sur la façon de réagir face au danger. J'avais travaillé avec Lester BROWN et interrogé tous les grands climatologues de la planète, les océanologues, etc. Les plus pessimistes pensaient qu'il était nécessaire de stabiliser nos émissions gaz à effet de serre avant 2015 et les plus optimistes fixaient cette limite à 2025.



Comme nous l'avions annoncé dans *Home*, nous n'avions pas plus de dix ans à l'époque pour éviter à la Terre de basculer dans l'inconnu. Ce film a été vu par 800 millions de personnes dans le monde. Nous avons essayé de participer à une prise de conscience. Nous devons maintenant passer à l'action. Ce film a été un déclic dans ce domaine pour moi, car il est difficile d'un point de vue psychologique de se focaliser uniquement sur des menaces. De plus, je côtoyais quotidiennement des écosystèmes d'activistes innovants et joyeux, témoignant d'une nouvelle économie et d'une nouvelle société. Je me suis alors demandé si notre économie était capable de répondre aux enjeux. J'ai commencé à étudier une foule d'initiatives pour communiquer sur celles-ci, mais aucune ne faisait consensus sur ses réponses aux enjeux globaux – économie circulaire, permaculture, agroécologie, économie collaborative... Nous pouvons certes diminuer nos impacts grâce à l'économie circulaire, mais cette démarche n'est pas suffisante. Les meilleurs modèles d'écologie industrielle permettent une diminution de 20 à 30 % d'utilisation de nos ressources. Ce qui veut dire qu'elles conservent 80 à 70 % de leurs impacts. Les énergies renouvelables sont quant à elles dix fois plus consommatrices de métaux par unité d'énergie que les énergies fossiles, même si le fait de mettre en réseau les différents systèmes permet un gain d'efficacité. De plus, les métaux en question -les terres rares-, sont les mêmes que ceux consommés par l'industrie du numérique. La permaculture quant à elle ne résout pas le problème des biomatériaux si nous continuons à consommer ces derniers plus vite que nous les produisons.

Je me suis rendu compte que ces modèles, tous enthousiasmants, mais limités, se structuraient de la même façon. Ils sont apparus ou ont réémergé à peu près à la même époque -depuis 50 ans- et présentent, bien que n'étant pas du tout concertés, une communauté de structures et de fonctionnements cohérente. Leur caractéristique commune est de fonctionner en écosystèmes. Certains de ces modèles régénèrent les écosystèmes vivants, à l'inverse du système actuel. La permaculture permet en effet de générer un écosystème qui va devenir autonome ou presque et hyper productif. Peu d'études sont consacrées à cette méthode, excepté dans le domaine du maraîchage, où elles concluent que la permaculture est systématiquement plus productive que le maraîchage conventionnel, qu'elle régénère les sols, améliore la gestion de l'eau et crée de la biodiversité. Or ce système a besoin de biodiversité pour être productif. Une synergie se crée, incluant les consommateurs – il n'est pas possible de cultiver une diversité de légumes par exemple sans une diversité de consommateurs. Un écosystème économique se crée donc autour de la permaculture. De même, les énergies renouvelables ne fonctionnent que lorsqu'elles composent un mix énergétique diversifié et organisé en réseau, soit un écosystème énergétique. L'écologie industrielle est constituée quant à elle d'écosystèmes industriels. Les mouvements de l'*open source*, des réseaux sociaux, sont également des écosystèmes d'acteurs différents qui interagissent et produisent ensemble.

Ces systèmes sont toujours diversifiés et non standardisés. Pour rassembler des personnes qui ont tous les mêmes besoins, il sera nécessaire de les alimenter de l'extérieur. Dans une monoculture de maïs, tous les plants ont le même besoin ; un plant ne peut pas en nourrir un autre. Le système devient autonome en permaculture, car les différentes espèces n'ont pas les mêmes besoins ; elles sont donc capables de s'alimenter entre elles. L'écologie industrielle fonctionne ainsi, de même que les écosystèmes sociaux. Imaginez une bibliothèque qui contiendrait mille fois le même livre : elle ne contient en réalité qu'un seul livre. Si vous avez mille fois les mêmes compétences, vous disposez d'une armée, mais vous ne serez pas en mesure de dépasser cette compétence. Vous ne pourrez pas non plus être résilient ni faire preuve d'innovation. Vous ne pourrez faire qu'une seule chose.

Cette nouvelle économie est apparue dans tous les domaines, y compris monétaire. Elle touche l'ensemble du spectre de l'économie, de la production à la consommation en passant par la gouvernance. À cet égard, l'économie sociale et solidaire est constituée d'une diversité d'acteurs qui entrent en complémentarité afin de former un écosystème de production de services sociaux, d'équipement, etc.

Ces systèmes entrent naturellement en synergie. Les biomatériaux peuvent être produits par la permaculture, mais en l'absence d'économie circulaire, ou d'économie de

fonctionnalité – vous n’achetez plus un bien, mais uniquement son usage, comme pour les voitures – les systèmes permacoles ne suffiront pas à produire assez de biomatériaux.

Des principes de fonctionnement commun émergent de ces nouveaux systèmes, ainsi que des lois systématiques. Ils s’alimentent entre eux et tissent une nouvelle économie depuis cinquante ans. Cette économie nous apporte un autre récit. Elle nous extrait progressivement d’un système que nous ignorions tant il nous immergeait. Combien de fois avons-nous entendu qu’il était nécessaire de choisir entre la biodiversité et les besoins des Hommes, entre les éléphants dans la savane et la culture des Massaïs, entre le loup et les bergers ? Avec ce système, il n’est plus question de choisir entre la nature et nous, car il régénère ses ressources. Nous basculons donc dans une économie régénérative.

Tous les modèles actuels sont basés sur un paradigme extractif (modèles MEADOWS, modèle du GIEC⁹ sur le climat, modèle de l’empreinte carbone...). Or une autre économie croît actuellement dans notre société, ne répondant pas au modèle de prédiction de l’économie extractive. Telle est notre chance.

Ce nouveau modèle économique réconcilie les inconciliables. Il génère de la croissance et fait croître les ressources et les activités. Avec l’ingénierie écologique, il est possible de créer des écosystèmes vivants pour épurer les eaux. Les habitants voient depuis leurs fenêtres des joncs, des iris, des nénuphars, des cascades, des fontaines. Or ce système est désormais plus efficace que les systèmes classiques d’épuration. Il nécessite une surface de 0,5 à 1,5 mètre carré de jardin pour épurer les eaux d’une personne. Donc une surface de 100 à 150 mètres carrés seulement est nécessaire pour épurer les eaux d’un immeuble de 100 personnes. Ce système change la vie. Il change le paysage. Il crée un espace contemplatif et nous apaise. L’observer fait baisser notre tension artérielle, notre niveau de stress, améliore la santé des habitants d’un quartier, fait diminuer le niveau de violence sociale et domestique. Il contribue à recréer de l’économie locale, redynamise les commerces et génère des synergies incroyables.

Nous devons croire en notre avenir ; lors de la dernière conférence sur le climat, 15 000 scientifiques ont reconnu qu’il était presque trop tard. Jean JOUZEL¹⁰ a dit cet été que nous avons environ trois ans pour agir. Le fait que les scientifiques sortent ainsi de leur réserve témoigne de l’urgence. Nous avons donc trois ans pour changer l’imaginaire. Or un tel changement prend du temps, mais il se déclenche brutalement, sur un déclic. Les civilisations ont ainsi évolué par bonds successifs, menées par notre imaginaire. Une fois le cap passé, nous ne revenons jamais en arrière. Parmi les acteurs de la transition, aucun n’a fait le choix de revenir en arrière.

Cette nouvelle économie est en croissances – au pluriel – à l’échelle du territoire. Un système d’autopartage de voiture nécessite peu de stock, mais génère des échanges économiques nombreux au niveau local. Les systèmes alimentaires locaux génèrent quant à eux un chiffre d’affaires 3,5 à 11 fois supérieur à l’investissement, ce qui est considérable. Lorsque nous dépensons un euro dans un supermarché, celui-ci part directement dans la sphère financière mondiale. Lorsque vous dépensez un euro chez un petit commerçant, il sera réellement dépensé sur le territoire. Nous sommes donc en présence d’une économie de croissance, mais telle n’est pas son but, elle est une conséquence, contrairement au système actuel qui est obligé de produire de la croissance dans un système monétaire fondé sur le paiement des intérêts.

Regardons le vivant. Pour maintenir les conditions de sa propre survie, il innove depuis 3,5 milliards d’années. Lorsque l’intelligence d’organisation humaine s’ajoute à cette évolution, nous aboutissons par exemple à l’émergence d’une zone humide au pied d’un immeuble. Or cette zone ne se serait pas créée naturellement. Nous pouvons donc être des accélérateurs du vivant. Dès lors que nous comprenons que nous sommes capables d’utiliser la technologie développée par le vivant, nous pouvons devenir des co-créateurs des équilibres planétaires.

⁹ Groupe d’experts intergouvernemental sur l’évolution du climat (GIEC)

¹⁰ Climatologue et glaciologue français, expert au GIEC

Ces systèmes coûtent beaucoup moins cher et sont plus efficaces que les systèmes classiques. De plus, ils génèrent du lien social et créent de nouvelles richesses : des eaux propres, des paysages. Un tout nouvel imaginaire s'ouvre à nous par conséquent. Basculer d'une économie extractrice à une économie régénératrice reviendrait à rompre avec 5 000 ans d'histoire. De nouvelles perspectives s'ouvrent à nous par conséquent, et il est temps de les explorer.

Aurélien BOUTAUD : La transition vers une société post-croissance

*Chercheur associé à l'UMR Environnement
Ville Société du CNRS, consultant*

J'hésite toujours à parler d'économie, n'étant pas moi-même économiste. Si j'ai été amené à m'intéresser aux questions d'économie et de croissance, c'est parce qu'en tant qu'environnementaliste je travaille depuis une vingtaine d'années sur la manière de faire passer le message concernant les limites de notre planète, notamment en utilisant des outils comme l'empreinte écologique.

L'empreinte écologique fait le lien entre la question environnementale et la question économique en évaluant de façon très synthétique la pression que l'économie humaine exerce sur l'environnement sous la forme d'une surface de terre ou de mer biologiquement productive nécessaire pour répondre aux besoins de l'humanité.

Il faut comprendre l'empreinte écologique comme une sorte de système comptable. D'un côté on cherche à mesurer la biocapacité disponible à l'échelle planétaire, ce qui correspond à environ 12 milliards d'hectares de surfaces biologiquement productives capables de produire des ressources et d'absorber un certain nombre de déchets et de polluants - soit environ 1,8 hectare par personne. Il faut ensuite comparer cette biocapacité à l'empreinte écologique, c'est à dire ce que l'humanité consomme et qui correspond actuellement à 2,7 hectares par habitant. La différence entre les deux correspond à un déficit écologique, qui se trouve être très inégalement réparti dans le monde : 25 % de l'humanité environ consomme 50 % de l'empreinte humaine. Si chaque habitant vivait comme un Français, nous aurions besoin de deux planètes et demie. Si chaque habitant vivait comme un Américain, nous aurions besoin de trois à quatre planètes.

La corrélation entre le PIB (Produit Intérieur Brut) par habitant et l'empreinte écologique est frappante. On peut comparer ce mécanisme à celui d'une voiture : le fait d'accélérer entraîne une augmentation de la consommation d'essence. Mais ce n'est pas le seul facteur à prendre en compte. Pour bien comprendre les éléments qui entrent en jeu, on peut se référer à l'équation d'Ehrlich et Holdren qui considère l'impact (I) d'une société sur son environnement comme relevant de trois facteurs : $I = P \times A \times T$:

- **P = population** : combien sommes-nous ?
- **A = affluence** (ou opulence en français) : combien consommons-nous ?
- **T = technologie** : comment produisons-nous, avec quelle intensité écologique ?



Nous pouvons donc jouer sur ces trois facteurs pour réduire l'empreinte écologique. Le facteur « population » a fortement pesé sur l'évolution de l'empreinte écologique mondiale des soixante dernières années. Mais nous sommes à l'aube d'une transition démographique à l'échelle mondiale et, d'ici 2050, ce facteur ne sera plus aussi central.

Avec le facteur « opulence », nous sommes confrontés à deux scénarios possibles : d'un côté l'équivalent de la croissance « verte » ou durable, de l'autre une forme de société post-croissance. Le gouvernement actuel, comme les précédents, vise à restaurer une croissance de 2 % environ par an. Or sur un siècle, ce taux équivaut à multiplier par 7 la base de notre production, et par 10 si on prend en compte l'évolution du facteur « population ».

Dans ce scénario de croissance, le facteur technologique apparaît donc comme le seul levier sur lequel nous pouvons agir. Mais des ruptures technologiques monumentales seront nécessaires pour produire dix fois plus et, dans le même temps, réduire par deux ou trois notre empreinte écologique. C'est la raison pour laquelle il est aujourd'hui beaucoup question de géo-ingénierie aux États-Unis. Ces technologies de rupture ont par exemple pour objectif de réduire de manière artificielle la température plutôt que de réduire les émissions de gaz à effets de serre.

L'autre piste consiste bien entendu à sortir de l'économie de croissance. Cela revient à privilégier l'aspect qualitatif par rapport à l'aspect quantitatif. Par exemple, nous produirions et consommerions moins, mais peut-être mieux. Nous miserions sur des innovations sociales et politiques et pas uniquement technologiques, afin d'inventer un mode d'organisation économique et social qui n'ait plus besoin de croissance. C'est cette sortie du productivisme que je vais essayer d'explorer à présent.

Tout d'abord, il faut comprendre que dans une société productiviste, l'absence de croissance nous confronte à des problèmes sociaux d'importance. En premier lieu, la décroissance aboutit à une destruction d'emplois, point sur lequel nous allons revenir. Deuxièmement, elle mène à une baisse mécanique des capacités de financement des systèmes de solidarité, du simple fait d'une rétractation de la base ponctionnée – et même si cette diminution peut être compensée par une augmentation de la part prélevée, une telle hausse des taux d'imposition risque bien entendu de générer des mécontentements. Enfin, la décroissance a un effet sur le pouvoir d'achat, en particulier si elle n'est pas accompagnée d'une redistribution plus juste. Je vais me concentrer sur la première question, celle de l'emploi, dans la suite de cette présentation, mais il convient de garder à l'esprit les deux autres problématiques.

Pourquoi est-ce que l'emploi diminue en l'absence de croissance ? Pour le comprendre, il faut rappeler que la production annuelle d'un pays repose grosso modo sur deux facteurs : la quantité de travail humain et la productivité de ce travail (qui est liée à la mécanisation, l'intensification, etc.). L'histoire économique est marquée par un accroissement quasi continu de la productivité du travail. Cette tendance s'explique notamment par la pression de la concurrence entre les acteurs économiques, qui amène les entreprises à toujours mieux utiliser et optimiser le travail humain. Or si la productivité augmente de 2 %, à population active constante et à temps de travail constant, la production augmente elle aussi de 2 %. Pour éviter de détruire des emplois, il est donc fondamental que ces gains de productivité soient absorbés. C'est la raison pour laquelle, depuis une soixantaine d'années, la consommation est sans cesse stimulée par le biais du marketing et de la publicité. Consommer toujours plus est devenu indispensable au maintien de l'emploi.

Face à cette mécanique productiviste, trois scénarios sont en réalité envisageables. Le premier d'entre eux consiste à entrer dans une société de consommation, voire de surconsommation : c'est le scénario des soixante dernières années. Une seconde option consiste à travailler moins – par exemple, si 100 % des gains de productivité obtenus depuis les années 50 avaient été réinvestis dans la réduction et le partage du temps de travail, nous devrions travailler chacun 7 à 8 heures par semaine pour produire le niveau de vie de cette époque : nous serions sortis de la société du travail. Enfin, un troisième scénario consiste à diminuer la productivité.

Il faut tout de suite remarquer que cette dernière hypothèse est complètement farfelue d'un point de vue de ce que certains appellent la « rationalité économique. » Pourtant, l'idée n'est pas si aberrante puisqu'il s'agirait en réalité de produire avec davantage de travail humain des biens et des services de meilleure qualité, comme dans le cas de l'agriculture biologique. Le secteur agricole est d'ailleurs symptomatique des dérives du productivisme : l'accroissement de la productivité à l'hectare est allé de pair avec un effondrement du nombre de personnes travaillant dans le secteur. Autrement dit, davantage de production avec de moins en moins d'emploi et un coût absolument dramatique pour l'environnement. Les nouveaux modèles de l'agroécologie nécessiteront probablement davantage d'intervention humaine, et le travail sera beaucoup plus varié et intéressant que dans le cas d'une production intensive tout en permettant de régénérer les sols. Reste à savoir à présent comment généraliser ces pratiques dans un système qui reste largement mû par la compétition et la rentabilité financière !

Je voudrais terminer en prenant l'exemple d'Alter-Conso, une AMAP mutualisée de l'agglomération de Lyon qui met en relation une quarantaine de producteurs avec environ 700 familles consommatrices. Une étude menée il y a quelques années a montré que, malgré la suppression des intermédiaires, ce modèle génère en moyenne deux fois plus d'emplois que le système traditionnel, avec un déplacement des emplois de la chaîne logistique vers la production (les fermes, en l'occurrence). Une autre étude a montré que le nombre d'emplois générés par Amazon dans le domaine de la vente de livres est infime par rapport au chiffre d'affaires produit par cette entreprise. Les librairies de quartier génèrent en moyenne 18 fois plus d'emploi pour un chiffre d'affaire équivalent – et un prix de vente identique.

Le fait de diminuer la productivité suppose des transitions gigantesques entre secteurs d'activité. Dans un livre intitulé *Adieu à la croissance*, l'économiste Jean GADREY a dressé un panorama des changements liés à une telle transition. Par exemple, l'emploi diminuerait dans le secteur des transports, mais il augmenterait dans celui de l'agriculture. Or ce type de transfert induit un effort d'accompagnement et de formation considérable de la population. Il serait temps que nos dirigeants impulsent le mouvement dans cette direction.

Jérémy QUERENET

Êtes-vous d'accord pour dire que cette transition vers un monde post-croissance pourrait se faire sans heurts en étant menée par nos gouvernements ?

Aurélien BOUTAUD

Je rappelle qu'une transition est un changement radical de mode d'organisation et de fonctionnement d'un système. Les études menées sur la transition des systèmes sociotechniques en science politique notamment montrent que ce type de transition se déploie généralement sur l'équivalent d'une génération en conditions favorables.

Isabelle DELANNOY

Il est question d'un changement radical, c'est à dire d'un changement de notre système à sa racine, car ce dernier n'est plus adapté à son environnement écologique et social. Il s'effondrera quoi qu'il arrive. Il n'est pas question de révolution, mais plutôt de métamorphose vers une troisième voie qui a déjà été inventée. Personne n'aurait pu prévoir une invention d'une telle envergure – c'est la caractéristique des innovations de rupture. Elles ne sont pas produites par leur secteur d'origine en outre. Il est admis que deux générations sont nécessaires pour mettre en œuvre un tel changement. Or ces deux générations sont déjà derrière nous. Plus de 14 % de la population a déjà radicalement changé ses valeurs, et ces nouvelles valeurs sont présentes de façon mixte dans la grande majorité de la population. Cela signifie que le changement est enclenché, mais cette part de la population est sous-représentée dans les médias et les politiques. Or ce sont ces derniers qui jouent le rôle de miroir social. Il est important que les politiques locales s'emparent de ce sujet.

De la salle

J'ai travaillé sur le modèle MEADOWS dans les années 70 et suis heureux que nous y fassions à nouveau référence. Je constate que toutes les décisions actuelles sont prises sous l'effet de l'émotion et non sur des bases techniques et scientifiques. Nous remplaçons les véhicules actuels par des voitures électriques sans nous préoccuper de l'impact de cette technologie – catastrophique. En tant que maire d'une commune rurale par ailleurs, je ne supporte pas les promoteurs qui cherchent à implanter des éoliennes partout alors que ces machines sont une aberration au milieu de nos campagnes. J'aurais souhaité par ailleurs que nous évoquions le sujet du nucléaire dans ce débat ; ce secteur a progressé et a le mérite de nous fournir une électricité peu chère. Il produit une véritable ressource.

De la salle

Pour réussir à construire une nouvelle civilisation, je pense que nous devons tenir compte de la quatrième révolution industrielle ; nous pouvons parler de disruption concernant la génétique, le biomimétisme, les nanotechnologies, les sciences cognitives, la robotique, l'intelligence artificielle, l'ordinateur quantique... Ces technologies peuvent certes comporter des effets négatifs, mais elles sont également susceptibles de nous offrir des opportunités et de participer à l'accélération de l'intelligence. Il semble que nous devons en parler par conséquent et ainsi ouvrir le débat à d'autres sciences. C'est tous ensemble en effet que nous trouverons les réponses à cette crise majeure.

Jérémy QUERENET

Nous évoquerons ce sujet en fin de journée avec Mickaël HIRAUX.

Emmanuel PRADOS

Concernant la nature de la transition, je m'interroge toujours ; nous devons garder à l'esprit que la transition sera sous-tendue par des enjeux politiques. Nous ne serons pas tous d'accord sur ce sujet. Certains de mes collègues pensent qu'un conflit naîtra de ce désaccord. Ce sujet doit être abordé ouvertement et non pas refoulé.

De la salle

Les technologies éoliennes et photovoltaïques utilisent très peu de terres rares. Elles font appel à des métaux qui pourraient devenir rares, tels que le cuivre et l'argent. Les métaux peuvent être recyclés à 100 % si nous développons les filières adéquates – je rappelle qu'une tonne de cartes mères comprend plus d'or qu'une tonne de minerai (les « mines domestiques »). Je vous invite à consulter le site Internet *Décrypter l'énergie* sur ce sujet. Il convient de noter par ailleurs que les énergies renouvelables sont devenues beaucoup moins chères que l'énergie nucléaire, laquelle présente un danger considérable.

Je suis d'accord sur le fait que nous devons limiter au maximum le nombre de voitures électriques ; il est donc important de développer les transports en commun, comme en Suisse.

Concernant le CEA de Valduc qui gère la maintenance des bombes nucléaires, je rappelle que l'ONU a signé un traité d'interdiction des armes atomiques l'année dernière ; nous attendons que la France le signe à son tour. Il serait souhaitable par ailleurs que l'Université fasse preuve de plus de transparence vis-à-vis de ses rapports avec Valduc et des tests qu'elle pratique.

Jérémy QUERENET

Nous ne pourrions pas répondre à cette question, car nous n'avons pas de représentants de l'Université parmi nos intervenants.

De la salle

Le terme d'écologie industrielle m'a choqué. L'industrie implique une spécialisation et donc une perte de savoir-faire et une incapacité de résilience. Elle induit l'éloignement, donc une

logistique et une consommation d'énergie importante. Elle se caractérise par son inertie importante en raison d'intérêts financiers. Nous devons donc plutôt penser notre avenir sous l'angle de la désindustrialisation. La permaculture consiste d'ailleurs à désindustrialiser l'agriculture. Nous devons penser local et artisanal plutôt que de construire des logements faits de matières premières produites par des enfants dans des pays pauvres.

Isabelle DELANNOY

La transition consiste bel et bien à réindustrialiser les territoires, mais sur un mode différent. Aujourd'hui, en matière énergétique, nous sommes face à des acteurs qui s'imposent et implantent des installations sur un territoire sans que la richesse générée profite à ce dernier. Cela ne fonctionne pas, les infrastructures ne sont pas acceptées par la population qui n'en a de retombées que les nuisances. D'autres modèles sont possibles. Dans les années 2000, l'Allemagne par exemple est devenue pionnière dans ces modèles grâce aux citoyens : 51 % de la production d'énergie renouvelable provient de coopératives regroupant des citoyens et des agriculteurs et des collectivités. Dans ce cas, les revenus de ces installations vont aux coopératives. Les territoires sont devenus producteurs de leurs ressources.

Il peut en être de même avec les biens industriels. Prenons l'exemple de la voiture ; en moyenne, une voiture coûte entre 5 000 et 6 000 euros par ménage. Elle pèse une tonne et reste immobilisée 93 % du temps. Elle ne représente de la valeur pour la plupart des gens que par son usage. Les nouveaux modèles relient les producteurs ou les fabricants avec les consommateurs qui deviennent des usagers. Ainsi, *Mobility car sharing*, pionnière dans le système d'autopartage à Genève, compte 100 000 adhérents mobiles avec moins de 3 000 voitures, en complément avec les transports en commun. Ce système fonctionne également dans les zones périurbaines. Des pilotes récents montrent qu'en combinant ces nouvelles logiques, nous passons à une production locale très génératrice d'emplois, car nous allions la modularité, les énergies électriques, le biomimétisme, les biocomposites... Cet assemblage devient plus donc rentable. Ce type d'industrie se relocalise y compris au centre des villes avec les FabLab qui innovent particulièrement dans les pays émergents. Ces modèles révolutionnent nos paysages et notre façon de penser.

Qu'attendent les territoires pour mettre en place ce système d'autopartage à partir de voitures qui s'assemblent localement, qui coûtent moins cher et qui sont adaptés à des structures coopératives ? Nous serons alors copossesseurs d'une valeur d'usage. Elle évoluera en circuit fermé, car nous rendrons les équipements au fabricant. Les retours de matière dans un circuit fermé unissant le fabricant et l'utilisateur sont très élevés. Xerox développe ce concept pour les photocopieuses, qui sont fabriquées à 94 % à partir de composant d'anciennes photocopieuses. Lorsque nous combinons les différentes logiques, et en faisant preuve de prudence avec les chiffres, nous atteignons des facteurs 60 ou 80 de diminution de la matière utilisée pour rendre un même service,

Cette nouvelle façon de penser nécessite de renoncer à la production de masse et à la possession individuelle pour penser usage de masse, et possession collective. Sous forme de coopérative, à l'image des coopératives citoyennes énergétiques, ces modèles permettent le partage de la valeur et la production à partir des territoires.

Table ronde : Un avenir enthousiasmant, est-ce possible ?

Jérémy QUERENET

Mathieu BAUDIN, vous êtes cofondateur de l'Institut des futurs souhaitables, historien et prospectiviste, auteur notamment du livre *Le Développement durable, les nouvelles idéologies du XXIème siècle*. Nous parlerons avec vous de l'avenir et de l'art d'imaginer les futurs.

Mathieu BAUDIN : L'art d'imaginer des futurs

Historien et prospectiviste, cofondateur de l'Institut des futurs souhaitables

Merci de me recevoir en cette belle journée. Je m'apprête à vous parler des futurs, au pluriel, car c'est précisément la confrontation des uniques qui a ruiné le XXème siècle. Or le pluriel nous permet de dialoguer avec ceux qui n'ont pas le même point de vue que nous, de réhabiliter la controverse – partager la contradiction constitue déjà une forme d'empathie.

L'être humain désire depuis la nuit des temps imaginer le futur. Ainsi, la pythie sous l'Antiquité était une femme qui savait donner des réponses à ceux qui savaient poser les questions. Notre langue reflète encore la difficulté de cet exercice : nous qualifions un propos difficile à comprendre de sibyllin – Sybille était l'oracle de Delphes. Alexandre le Grand avant de conquérir le monde, envoie un émissaire auprès de l'oracle pour connaître son avenir. Jadis, le futur avait de l'importance. Google parle lui aussi d'oracle numérique : ce même besoin apparaît donc toujours 3 500 ans plus tard pour répondre au besoin qui nous meut celui d'anticiper le Futur pour éviter de le subir.

Voici donc une brève histoire du futur, à la manière de Jacques ATTALI ou de Bernard CAZES. Elle comprend trois périodes : la première s'étend de l'Antiquité jusqu'au Moyen-Âge. En ce temps, les dieux se préoccupaient de l'homme, dont le destin était déjà tracé ; la seule façon d'interagir sur son destin consistait alors à soudoyer par un intermédiaire, un oracle avec des offrandes.

La science a mis fin à cette conception fataliste de la condition humaine. L'empirisme permet de voir plus loin. Cette vision a donné lieu à une phase d'*overshoot* intellectuel ou d'orgueil. Le fait de connaître toutes les causes et les conséquences nous permet de prédestiner notre humanité commune. Le déterminisme découle de cette vision. Il subsiste encore à notre époque, quand nous entendons parfois qu'un enfant né en banlieue ou un fils d'ouvrier ont peu de chance de devenir professeur de faculté ou ministre – déterminisme topographique dans un cas et social dans l'autre.

Puis suite à la Seconde Guerre mondiale, qui constitue l'essai réussi de la première dans la mesure où nous avons acquis en cette occasion la capacité de détruire l'humanité entière, nous entrons dans une phase d'incertitudes, ce qui ne signifie pas que nous ne savons rien de notre avenir, mais que nous n'en savons pas tout et que nous devons faire avec. L'art de voyager en transition consiste pour partie à voyager en incertitudes. Les explorateurs sont spécialistes de cette discipline dans l'espace ; les prospectivistes le sont dans le temps. À cet égard, la postmodernité laisse la place à la redécouverte.



La prospective a été pensée dans les années 50, soit dans une période de grande transformation technologique de notre modernité. Nous avons l'impression que tout va vite à cette époque. C'est aussi une période de résilience forcée après le traumatisme de la guerre que nous nous sommes infligé ; nous avons savamment détruit une partie de la richesse de la belle époque. Nous sommes donc en phase de résilience énergétique et nous devons alimenter la France. Le nucléaire fait son apparition. Dans les années 60, les premières centrales nucléaires entrent en production. Cette technologie est alors considérée comme un progrès – l'est-elle toujours au XXIème siècle ? Cette question doit faire l'objet d'une controverse.

Gaston BERGER aborde pour la première fois la prospective comme une indiscipline intellectuelle. Il la définit comme le fait de « voir loin, voir large, voir profond, penser à l'Homme, prendre des risques ». Il s'agit là de la définition d'un capitaine de navire. Voyager en transition avec une valise nous parle à plus d'un titre. Des femmes et des hommes dépassent l'existant et explorent des terras incognitas que représente le futur, peut-être la dernière terre vierge qu'il nous reste à explorer.

Nous nous heurtons toujours aux mêmes difficultés lorsque nous imaginons le futur. En témoignent les représentations de l'an 2000 dessinées par VILLEMARD¹¹ en 1910. La vision du progrès est très centrée sur la machine – c'est toujours le cas actuellement, particulièrement chez les Américains. La nature en est absente, mais il s'agit là d'un choix de ma part : sur les 146 cartes postales disponibles sur Gallica¹², une partie représente des paysages sous-marins (baleines domestiques, hippocampes-facteurs qui portent le courrier...). La rapidité des évolutions technologiques a été sous-estimée. Les vêtements n'ont guère évolué : soit les gens pensaient à l'époque qu'ils étaient indémodables, soit cette vision témoigne de la difficulté de nous extraire des contingences dans lesquelles nous avons grandi. Cette deuxième hypothèse se vérifie dans nombre de films de Science-Fiction dont *Le Cinquième élément* : les vêtements du futur imaginés par Jean-Paul GAUTHIER s'inscrivent dans la continuité de nos vêtements actuels alors qu'ils pourraient être constitués d'un champ magnétique par exemple qui réagirait à l'émotion de celle ou celui qui vous regarde. Par ailleurs, l'ordre social ne change pas dans les dessins de VILLEMARD, les domestiques sont toujours présents, comme les bourgeois.

Tout l'art de la prospective consiste à décoloniser nos imaginaires pour envisager de nouveaux usages avec de nouveaux matériaux dans de nouveaux modes d'organisations.

J'effectue des allers-retours dans le futur depuis 20 ans ; j'ai parfois envie d'y rester. Je visite parfois le passé pour voir ce que nous y avons oublié. Mais la plupart du temps Je suis très content de vivre dans le présent. Actuellement, nous sommes dans une phase de transition, c'est-à-dire dans l'attente d'un nom qui caractérisera notre époque. Or nous pouvons le définir ensemble et donc avoir une influence sur notre destinée.

J'ai tiré quelques enseignements de mes allers-retours dans le futur. L'histoire et le futur constituent un immense prétexte pour introspecter le présent. Les métiers d'historien et de prospectivistes écrivent tous deux une histoire, mais n'observent pas les faits du même point de vue temporel. L'historien et le prospectiviste peuvent changer l'histoire s'ils en changent une variable : un archéologue pourra repenser entièrement une théorie à la découverte d'un nouvel artefact. Or actuellement, nous avons besoin d'un nouvel imaginaire comme je l'entends depuis ce matin, pour tendre vers un avenir favorable à l'humanité. Nous devons activer la partie préfrontale de notre cortex et non pas uniquement notre cerveau reptilien qui se délecte des théories collapsologiques. À cet égard, notez que dans la langue des oiseaux, « grandir », « grand dire » est autant le but que de le chemin pour y arriver

Nous pouvons être tristes face à la société dans laquelle nous vivons, face à l'individualisme et à la solitude qu'elle engendre, au fait que nous ne sommes plus

¹¹ Ces illustrations sont l'œuvre des illustrateurs français Villemard et Jean-Marc Côté, qui avaient entrepris dès 1910 d'imaginer à quoi pourrait bien ressembler l'an 2000.

¹² Gallica est la bibliothèque numérique de la Bibliothèque nationale de France et de ses partenaires, en ligne depuis 1997.

capables que de distinguer les certitudes. Ce n'est pas l'histoire qui se répète nécessairement, mais les comportements humains : comme le montrent les questions qui étaient adressées à Zeus sur des morceaux de plomb par l'intermédiaire de l'oracle de Dodone, les préoccupations des gens au quatrième siècle avant notre ère étaient semblables aux nôtres : un père s'inquiétant de la santé de son fils, un artisan demandant s'il doit changer de métier... La prospective comme la philosophie sert à se poser les bonnes questions avec les bonnes personnes. Or nous perdons beaucoup de temps à traiter de mauvaises questions actuellement.

Les scénarios prospectifs nous renseignent davantage sur ceux qui les ont écrits que sur notre destination. La série Cosmos 1999 témoigne ainsi des goûts vestimentaires des années 70. Je vous engage à vous méfier de ceux qui affirment avec assertivité que l'avenir se présentera de telle ou telle façon. L'armée américaine dresse un bilan sombre chaque année sur l'état du monde, étant elle-même pourvoyeuse d'armement. Elle défend donc son propre intérêt en orientant l'histoire ainsi. Les futurs représentent pour moi un terre d'humilité, de variables, de pluriels, de potentialités ainsi et surtout qu'une ode à la volonté ou à l'absence de volonté humaine – demain sera profondément ce que nous allons en faire.

Nous devons donc sortir de la boîte comme nous y invite Pierre RABHI. Je soulignerai également à cet égard l'impérieuse nécessité pour les grandes boîtes de former ses cadres. Les start-ups étant elles-mêmes incubées... Il est important pour nous de faire des pas de côtés.

L'arbre qui tombe fait plus de bruit que la forêt qui pousse : la prospective consiste à capter le signal faible avant que l'événement n'advienne. En 1990, de nombreux chercheurs ont affirmé avoir prévu la chute du mur de Berlin, mais rares sont ceux qui l'avaient prédit en 1988 pour l'année suivante – l'Homme est toujours surprenant, telle est la grande leçon de l'histoire. Par contre, les chercheurs avaient bien anticipé que la zone des années 90 était propice à cet événement. L'arbre qui tombe, c'est précisément ce dont parlent les médias tous les soirs. Mais percevoir la forêt qui pousse nécessite d'appréhender la complexité, ce qui demande du temps. Si vous prenez le temps de le faire, vous constaterez que la forêt qui pousse actuellement fait du bruit et qu'elle est immense.

Nous devons tous regarder loin devant, ceux qui veulent prendre de la hauteur comme ceux qui veulent aller vite. L'enjeu consiste à réhabiliter le temps long dans les décisions présentes.

Avec toutes les difficultés que j'ai citées, l'Institut des Futurs souhaitables effectue des voyages en transition pour aller voir l'existant et ce qui pourrait advenir à la faveur de notre volonté collective. 150 experts de disciplines différentes travaillent ensemble pour donner une représentation d'un futur enthousiaste. Nous sommes aussi crédibles que ceux qui nous prédisent un futur désenchanté. L'un est une affaire de volonté, et l'autre est une affaire de non-volonté. Le scénario noir dont parle Éric ZEMMOUR à juste titre n'est qu'un futur possible, contrairement à ce qu'il affirme. Le militantisme vise à réenchanter l'avenir et à mettre en lumière des initiatives montrant que demain est déjà là. La forêt a émergé. Elle est connectée grâce au rhizome planétaire des conspiratrices et des conspirateurs positifs.

A chacune de nos voyages, nous rapportons un certain nombre de bonnes nouvelles ; nous allons tous voir sous peu les conséquences de nos actions ou de nos inactions. Nous sommes contemporains de cette métamorphose, car le pas de temps prospectif s'est rétréci. De plus, cette métamorphose constitue une source de liberté incroyable. Nous sommes peut-être à l'aube d'une nouvelle renaissance mais cette fois-ci en conscience. Nous vivons actuellement une période de dissonances cognitives – le Virgin Mégastore des Champs Élysées ferme alors que nous n'avons jamais autant écouté de musique. Ce paradoxe est lié à l'évolution numérique, qui annonce des temps nouveaux, tout comme l'imprimerie au Moyen-Âge annonçait la modernité. La prochaine étape est la robotique. Peut-être permettra-t-elle de nous soulager de nos tâches répétitives. Et à côté de la Transhumanie, la fusion homme machine, il a de la place pour de la Tréshumanie c'est à

dire retrouver encore plus notre part d'humanité, ce qui nécessitera beaucoup de travail, et créera potentiellement beaucoup d'emplois.

Prenez le temps de voir cette forêt qui pousse à l'échelle planétaire. Des audacieuses et des audacieux ont dépassé l'existant dans tous les domaines et ont apporté une partie de la réponse pour demain. Il est important de mettre la lumière sur ces initiatives afin de leur permettre de se multiplier encore. Le fait que le biomimétisme rejoigne actuellement l'aventure prouve que nous sommes en train de nous reconnecter à la part d'essentiel en nous, qui constitue une partie des solutions. La complexité face à laquelle nous nous trouvons n'est pas nécessairement une complication; elle représente surtout une grande richesse. Notre trésor se trouve probablement dans la biodiversité de pensées et dans la complexité des opinions. Nous avons créé un pôle de biomimétisme à l'Institut des Futurs souhaitables pour relire une partie de notre histoire et construire l'histoire à suivre à partir de la biologie et du vivant qui sont régis par d'autres règles que la physique et la chimie qui ont structuré la pensée des siècles passés – à cet égard, peu de gens sont parvenus à élaborer des pensées intégratives comme le fait Isabelle DELANNOY.

Dernière bonne nouvelle : le regard du monde sur ces conspiratrices et ces conspirateurs a changé ; ils ne sont plus considérés comme des utopistes synonymes d'impossible mais comme des porteurs d'innovation.

Pour résumer, je dirais que la fin d'un monde n'est pas la fin du monde, bien au contraire. Elle constitue l'opportunité de vivre en conscience une renaissance et d'y participer. L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare avec des armes de construction massive, à savoir notre volonté. Nous devons réenchanter l'avenir et passer le message dans les médias. Tel est l'objet du militantisme. Nous sommes conscients que nous sommes dans une phase de métamorphoses – remplacez le terme de « crise » par celui de « métamorphose » et vous observerez le changement d'attitude chez votre interlocuteur. Enfin, je pense que nous vivons dans un monde d'une nouvelle chevalerie dont la devise pour le XXIème pourrait donc être : *hacker vaillant, rien d'impossible !*

Jérémy QUERENET

Ce sont nos enfants et nos petits-enfants qui débattront de ces sujets dans 20 ou 50 ans ; je passe donc la parole à Omar ZANNA pour réfléchir à la question de l'éducation, maître de conférences en sociologie à l'Université du Mans et auteur notamment d'*Apprendre à vivre ensemble en classe*, et de *Restaurer l'empathie chez les mineurs délinquants*.

Omar ZANNA : Accompagner la transition éducative au 21^e siècle

*Docteur en sociologie et en psychologie,
enseignant-chercheur, Le Mans Université*



Bonjour à toutes et à tous : Si le 20^{ème} siècle a été la période au cours de laquelle les femmes et les hommes ont entrepris d'explorer la psychologie des profondeurs pour mieux se connaître, le 21^{ème} s'annonce comme le siècle de la reconnaissance mutuelle nécessaire vers un monde égalitaire et plus solidaire. Pour transformer l'essai de cette transition entre le « moi » et « nous », une éducation au sens de l'autre, c'est-à-dire l'empathie, constitue, à mon sens, une voie possible. Mais l'empathie, cette disposition à appréhender le paysage intérieur d'autrui, sans s'y perdre, cette façon d'appréhender un camarade comme alter ego et non comme un objet lambda, ne va pas de soi. Cela demande un accompagnement, une éducation nécessaire à la construction d'une communauté de destin et d'affects ! Si la compréhension théorique du développement de l'empathie est désormais bien connue, le passage à la pratique demeure encore faiblement investi. C'est pour pallier ce manque que j'ai conçu, construit et mis en œuvre plusieurs programmes d'éducation – par le corps – à l'empathie, d'abord à l'adresse des mineurs délinquants puis en direction des élèves, avec toujours comme dessein de leur apprendre à ressentir autrui pour mieux le comprendre et à mieux le comprendre pour bien le ressentir. Par l'émotion née de l'engagement des corps, par l'aspect collectif des situations proposées et par la responsabilité engagée des uns envers les autres, ces expériences enseignent aux élèves à se situer face aux autres et à se mettre à leur place. En adoptant la perspective d'autrui, l'empathie permet non seulement l'avènement d'un « nous » au sein de l'école et par ricochet au sein de la société mais également de réduire les risques de positions extrêmes qui ne posent jamais la question de qui est autrui ! Mais qu'est-ce que l'empathie au juste ?

Pour aller vite, disons qu'il existe trois niveaux d'empathie :

L'empathie émotionnelle : elle consiste à identifier les émotions d'autrui et réagir aux états émotionnels des autres.

L'empathie cognitive : elle consiste à comprendre que l'autre est un autre et qu'il peut penser différemment que moi.

L'empathie mature : elle est cette capacité à se mettre émotionnellement à la place de l'autre.

Nombre de recherches mettent en évidence que notre faculté à être en empathie s'oriente d'abord vers ceux qui nous ressemblent, quitte parfois à mettre à distance notre sens moral. Seule donc une éducation à l'empathie ouverte est en mesure de nous enseigner à dépasser l'entre soi culturel, social...

À la différence de l'empathie fermée, celle réservée aux seuls semblables (du même groupe), l'empathie ouverte est à entendre comme cette disposition à transcender les différences, toutes les différences pour reconnaître en chacun sa part d'humanité. Pour transformer l'essai de ce passage de l'empathie fermée à l'empathie ouverte, apprendre à reconnaître les états affectifs et mentaux d'autrui, dès le plus jeune âge, semble être une bonne piste.

L'école, espace de rencontre et de découverte des autres, de tous les autres fait partie de ces hauts lieux où il est possible de cultiver ce sens de l'autre.

Mais comment s'y prendre pour éduquer au sens de l'autre dès le plus jeune âge ?

Soyons clairs, je ne propose pas une recette mais une méthodologie - plusieurs fois éprouvée - susceptible d'être adaptée aux publics. Cette éducation aux compétences sociales – à l'empathie notamment – initiée et expérimentée avec les mineurs incarcérés en 2004¹³, s'appuie sur une proposition didactique et quatre amers pédagogiques.

Une proposition didactique : Créer – de manière régulière et répétée – les conditions pédagogiques de la mise en scène collective des émotions partagées pour solliciter l'empathie émotionnelle/cognitive en passant par l'éprouvé des corps.

Quatre amers pédagogiques :

1. Pratiquer ensemble pour entrer en résonance émotionnelle avec autrui.
2. Observer autrui pour apprendre par vicariance.
3. Inverser les rôles pour partager les ressentis émotionnels.
4. Mettre des mots sur les ressentis pour apprivoiser ses émotions.

Pour être encore plus précis je vous propose d'illustrer mon propos au travers d'un exemple que vous pourrez visionner cliquant sur le lien suivant : <https://vimeo.com/187137030>

De la salle

Nous avons besoin de développer un imaginaire pour orienter positivement la transition. Sur les illustrations qui ont été montrées par Mathieu BAUDIN, les vêtements portés par les personnages ainsi que la présence de domestiques reflètent la permanence d'un ordre social dans cette vision du futur, et traduisent la volonté chez le dessinateur d'intégrer des repères communs dans cette vision pour la rendre vraisemblable et désirable. Les créateurs de la série Cosmos 1999 visaient quant à eux à promouvoir la recherche et la conquête spatiale. Il convient de noter par ailleurs que l'avenir dans le domaine de l'informatique est souvent évoqué au futur et non au conditionnel. Ce discours me semble très dangereux, car il vise à nous soumettre à la vision du futur d'entreprises telles que Google, etc.

Jérémy QUERENET

Je me permettrai de soumettre un regard opposé sur la science-fiction : il me semble qu'elle voulait par le passé nous persuader d'un avenir magnifique et que cette vision s'est grandement obscurcie par la suite.

Mathieu BAUDIN

Je suis tout à fait d'accord. Google 3 existe déjà. Je pense que l'esprit de l'époque a inversé la charge de la preuve : les utopistes sont désormais ceux qui pensent qu'il est possible de continuer ainsi, à eux désormais de justifier leur folie. Nous avons tendance à montrer le futur comme la réalité augmentée de ce que l'Homme a de pire par facilité – lorsqu'un pessimiste se trompe, nous ne lui en tenons pas rigueur. Le dégoût est plus facile à gérer que l'espoir. Et pourtant, il est temps de prendre nos responsabilités pour écrire un futur attrayant. C'est ce qui manque dans notre imaginaire, comme le montrent les suites des sagas *Blade runner* et autres *Star Wars* par exemple.

L'Institut des Futurs souhaitables crée par conséquent des uchronies. Il organise des conférences-spectacles dans les théâtres pour raconter ce qui s'est passé entre 2017 et 2040. À travers ce jeu, nous dépassons la barrière du « c'est possible ou pas », c'est fait et voilà ce que ça a changé. Nous éclairons également les signaux faibles prouvant que le mouvement est déjà enclenché. Si nous jouons bien notre rôle, les spectateurs ont ensuite envie d'utiliser les armes de construction massive que nous leur avons présentées pour participer à la germination créative ce nouveau monde.

¹³ Zanna O, « L'expérience partagée de la douleur physique peut-elle être socialisante ? Le cas des mineurs incarcérés », *Revue internationale du sport et de l'éducation physique*, 79, 95-111, 2008.

Jérémy QUERENET

Le fait d'imaginer un futur positif revient en partie à occulter les problèmes actuels. C'est peut-être pour cette raison que nous nous interdisons d'imaginer un avenir positif.

Mathieu BAUDIN

Peut-être. Mais ces problèmes peuvent être en partie résolus par les mouvements en cours qui entrent en réseau et régénèrent les écosystèmes. Tout ce qui nous pose problème constitue un challenge intellectuel. Le relever nous force à sortir de notre boîte de pétri. Il s'agit là d'une utilisation positive de la contrainte qui se transforme alors en force.

Omar ZANNA

Les conférences-spectacles génèrent une forme de contagion émotionnelle. Les personnes qui y assistent sont happées. Le gouffre dont nous avons parlé en début de matinée s'éloigne et nous entrons dans le domaine du partage et de la pensée positive sans pour autant faire preuve de naïveté. Nous avons plus de chance de vivre un avenir positif si nous l'imaginons de façon positive.

Mathieu BAUDIN

Matthieu RICARD estime quant à lui qu'il est trop tard pour être pessimiste.

De la salle

Merci pour vos interventions. Votre intervention sur l'empathie m'a évoqué un ouvrage de Pablo SERVIGNE et Gauthier CHAPELLE intitulé *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, qui mérite d'être ajouté dans la bibliographie de cette journée.

Omar ZANNA

L'éthologue Frans DE WAAL qui a beaucoup travaillé sur les bonobos, explique que l'être humain aurait développé l'empathie pour coopérer et se prémunir des dangers. Il existerait donc bien un lien entre coopération et empathie.

Mathieu BAUDIN

La question va au-delà de la décolonisation de l'imaginaire : le fait est que nous avons appris de fausses vérités dans le domaine de la biologie notamment : nous avons appris par exemple au XXème qu'il existait des arbres triomphants qui prenaient toute l'énergie et qu'un sous-système survivait parallèlement à eux comme il le pouvait. La réalité est tout autre : la forêt vit en symbiose comme le montre le best-seller *La Vie secrète des arbres*. Ce succès traduit un changement de mentalité. Réapprendre ce qu'une partie de la nature peut déjà nous enseigner notamment qu'en période de crise la compétition est une perte de temps et que la nature y préfère la symbiose et la collaboration.

Jérémy QUERENET

L'empathie fait cruellement défaut dans les débats de politiciens ou de militants. Peut-on imaginer développer l'empathie chez les adultes ?

Omar ZANNA

Oui, il n'est pas trop tard. Je pense notamment au jeu « À la lisière de la frontière » dont l'intérêt est de permettre la confrontation des points de vue en développant la pluralité interprétative, c'est-à-dire cette capacité à changer de perspective qui consiste à voir également le monde avec les yeux des autres.

APRES-MIDI

Jean VIGREUX

Directeur de la Maison des sciences de l'Homme

Nous sommes très heureux de vous accueillir en ce jour. La Maison des sciences de l'Homme est un lieu de rencontre de chercheurs issus de toutes les sciences humaines et sociales. Elle constitue également un lieu de construction des savoirs académiques, mais également de recherche appliquée et résolument tournée vers l'action. Nous sommes donc au cœur du sujet de cette journée.

Nous sommes heureux d'accueillir Alterre pour cet événement, mais également d'héberger dans nos locaux le Réseau Transition. Il est financé par le Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté, par l'ADEME qui fait partie de cet incubateur à projets qu'est la MSH. Nous sommes une véritable ruche : dans l'amphithéâtre attenant à lieu en ce moment même la restitution d'un rapport de master d'économie, dirigé par Catherine BAUMONT et portant sur le rôle de la loi NOTRe sur les EPCI et sur le développement durable ; demain se tiendra un colloque sur l'histoire des énergies alternatives et renouvelables à l'âge industriel... Nous avons également été sollicités récemment par le Parc naturel régional du Morvan pour en gérer le Conseil scientifique. Nous apportons en outre notre éclairage sur la mise en place de la nouvelle charte. Notre objectif est donc de répondre aux sollicitations de la cité et de co-construire le savoir avec elle dans une logique démocratique.

Les pluriels de « Voyages en transitions » prennent sens concernant les logiques énergétiques et les autres types de transition également – transitions sociales, vieillissement de la population, enjeux de la métropolisation... Nous devons construire ensemble ces transitions en intégrant les démarches des citoyens et des citoyennes actifs et responsables.



Atelier 1 : Des voies de transitions en entreprise

Kévin FRANCO : L'entreprise Pocheco : l'écologie ou comment entreprendre sans détruire

Chargé de développement chez OUVERT, bureau d'écologie

Je travaille dans l'entreprise Pocheco depuis 8 ans. Mon intervention vise à vous présenter la transition qui a été menée dans cette fabrique d'enveloppes. Nous produisons environ 2 milliards d'enveloppes chaque année pour des opérateurs de téléphonie, des banques, des assurances. Cette entreprise a été créée en 1928 et est basée à Forest sur Marquise à proximité de Lille.



Nous avons mené chez Pocheco une démarche que nous avons nommée « écologie », contraction des termes « écologie » et « économie », signifiant qu'il est plus économique de travailler de manière écologique. Notre méthode a été mise en place en 1997, alors que Pocheco s'effondrait. Il était question à l'époque de harcèlement moral, de manque de cohésion dans les équipes, de fuites de produits toxiques, et d'une gestion économique compliquée.

Sous l'impulsion d'un nouveau dirigeant et des équipes, il a été décidé de sauver notre entreprise et notre savoir-faire, si chers à notre région. Nous avons dû trouver le moyen de redonner du sens à notre travail et de faire en sorte que la production d'enveloppes n'entraîne ni massacres de la forêt ni risques sur la santé des salariés notamment du fait de l'emploi de solvants.

Nous avons d'abord travaillé sur notre matière première principale, à savoir le papier. Nous avons constaté chez un papetier finlandais que sa production participait à la régénération et au développement de la forêt ; à chaque arbre coupé quatre à dix arbres sont replantés dans le respect de la biodiversité des espèces. Le bois est la seule ressource de cette usine : il permet de la chauffer, de produire de l'électricité, de nettoyer les eaux souillées et même de produire du biocarburant pour le transport du papier. Ce modèle nous a grandement inspiré. Le fait de consommer du papier n'a donc pas d'incidence négative sur l'environnement à condition de mettre en place certaines règles et une traçabilité complète.

Nous avons dû également nous pencher sur la question des colles et des encres utilisées pour les logos, le message obligatoire et le fond des enveloppes qui permet de garantir la confidentialité des données. Les encres étaient auparavant composées de solvants très volatils et dangereux pour la santé, nécessitant le port du masque et de gants. De plus, nous avions des zones à atmosphère explosive du fait de ces produits. Nous avons donc travaillé avec nos fabricants qui sont de véritables partenaires pour développer une encre à base d'eau et sans solvant. Nous avons commencé à l'utiliser fin des années 90 et l'avons généralisée ensuite.

Au départ, ces encres coûtaient plus cher à l'achat, mais elles réduisent notre impact sur l'environnement de manière considérable. Elles nous ont permis de supprimer les masques, les gants et les zones à atmosphère explosive et donc de réduire le coût au niveau des assurances. Au final, l'utilisation de ces encres représente une économie pour

l'entreprise. Nous sommes donc entrés dans un cercle vertueux en cherchant à réduire l'impact de notre production sur la santé des salariés et sur l'environnement.

Les économies réalisées ont pu être réinjectées dans l'entreprise qui a commencé à se redresser. Nous avons pu également simplifier le process de notre production autour de cette encre, comme le montre l'exemple de l'eau. Nous avons rénové les toitures de nos bâtiments qui ont été construits à l'origine en 1848. Elles produisent une quantité non négligeable d'électricité. Nous avons aménagé des toitures végétalisées qui nous permettent de bien gérer l'eau de pluie. Nous avons installé des systèmes de rafraîchissement de l'air pour l'atelier de production à l'aide de filtres naturels qui sont humidifiés grâce à l'eau de pluie récupérée à partir de la toiture. L'air chaud qui passe à travers ces filtres est rafraîchi naturellement puis diffusé dans l'atelier. Nous n'avons donc pas besoin de climatisation employant des gaz réfrigérants. Nous avons également ouvert des puits de lumière naturelle dans l'atelier de production pour améliorer les conditions de travail des salariés et réduire la consommation d'éclairage. Cette toiture végétale nous permet en été de capter 70 % des eaux de pluie et 30 % de ces eaux en hiver.

Le surplus d'eau est collecté dans des cuves qui sont enterrées autour du site. Il nous sert à laver les outils, à diluer les encres, à faire fonctionner les sanitaires – nous faisons appel au réseau dès lors que l'eau entre en contact avec la peau.

L'eau de pluie utilisée pour le rinçage des outils est souillée par les encres. Elle n'est pas toxique, mais nécessite un traitement avant d'être rejetée dans le réseau. Celui-ci est effectué par une bamboueraie de phytoremédiation de 200 mètres carrés à l'entrée de l'usine. Le système racinaire des bambous nettoie les eaux et nous pouvons ensuite les rejeter dans le réseau. Cette bamboueraie nous a permis de supprimer la venue d'un camion toutes les trois semaines pour vider la citerne de 15 mètres cubes d'eau souillée et la livrer dans une usine de traitement industriel situé à 100 km de distance. Les bambous se développent grâce à cette ressource ; nous pouvons les couper et les transformer en pellets pour nous chauffer avec cette ressource. Il s'agit là d'un exemple de circularité qui nous permet de réduire l'impact de notre activité sur l'environnement et sur la santé, et de gagner en productivité.

Nous avons investi environ 10 millions d'euros sur nos équipements écolonomiques depuis vingt ans et économisé grâce à eux 15 millions d'euros. Les 5 millions d'euros gagnés nous permettent de résister sur un marché qui demeure compliqué. De plus, la politique de l'entreprise et de son propriétaire, Emmanuel Druon, est de réinjecter tout l'argent gagné par l'entreprise dans l'entreprise.

Les enveloppes sont de moins en moins utilisées, car les factures sont numérisées désormais. Elles ont encore de l'intérêt néanmoins pour nos clients frontaliers d'Allemagne, d'Espagne, d'Angleterre et du Benelux. Nous envisageons toutefois le fait que cette production disparaisse. Or nous employons 127 personnes, dont 50 % étaient déjà présents chez nous avant 1997. Certains s'inquiètent de leur avenir compte tenu de leur âge et du contexte économique difficile de la région. Or l'écolonomie nous permet de diversifier notre activité. Grâce à elle, nous avons ouvert les portes de l'entreprise sur l'extérieur, sans quoi nous continuerions à travailler uniquement pour des grands comptes.

Nous avons rencontré ainsi des personnes avec qui nous avons développé de nouvelles activités : création d'un bureau d'étude et conseil en écolonomie comprenant 10 salariés. Ce bureau vise à transmettre notre méthode et à accompagner des entreprises ou des collectivités dans leur démarche écolonomique : rénovation de bâtiments, construction d'écoquartiers, etc. Il représente pour Pocheco un soutien financier, mais également en termes de recherche et de développement.

Il n'est guère probable toutefois que des personnes travaillant sur des machines et proches de la retraite se réorientent dans le consulting si l'usine venait à fermer. Nous avons donc développé deux autres activités : l'une porte sur le pré-tri industriel du courrier : nous proposons des solutions de massification et des timbres à prix réduit pour les entreprises locales. 17 personnes se consacrent à cette activité. Nous avons également créé le campus Pocheco pour former les personnes à l'écolonomie. Plusieurs formations diplômantes seront mises en place à partir du mois de septembre, notamment en

électromécanique « comment concilier les métiers de l'électromécanique avec l'environnement ». L'objectif est de former des personnes dans ce domaine en vue de les intégrer éventuellement chez Pochecho sur d'autres activités industrielles. Nous proposons également une formation en permaculture comprenant trois modules : « analyser les sols », « dépolluer naturellement les sols grâce aux plantes » et « produire ». L'objectif étant que ces personnes intègrent notre bureau pour intervenir soit dans des collectivités, soit sur des sites industriels pour transformer les espaces verts en espaces productifs et écolonomiques pour l'entreprise.

L'écolonomie nous a donc permis de redresser notre entreprise, de redonner du sens à notre travail et d'ouvrir des portes pour pérenniser l'activité initiale qui continue à décliner.

Jérémy QUERENET

Merci. Je pense que cette présentation donnera lieu à des questions et à des débats afin notamment de voir si ce modèle peut être dupliqué et si de grands groupes peuvent le mettre en œuvre.

Martin SERRALTA, vous avez d'ailleurs travaillé dans un grand groupe. Vous faites aujourd'hui partie de *l'Institut des futurs souhaitables* ; vous êtes plutôt spécialiste de l'organisation du travail et vous allez nous parler des nouvelles méthodes des entreprises pour faire face au défi intergénérationnel.

Martin SERRALTA : Les nouvelles organisations et les modes de managements alternatifs face au grand défi intergénérationnel

Prospectiviste sur les modèles organisationnels à l'Institut des futurs souhaitables



J'évoquerai donc la transition à travers sa dimension sociale. 72 % des entreprises sont en difficulté avec la problématique générationnelle. Nous avons tendance à penser à la génération Y par rapport à ce sujet, car elle a beaucoup fait couler d'encre récemment en raison de son approche du travail différente. Mais il faut savoir que les organisations comprennent jusqu'à cinq générations parmi leurs effectifs : les représentants de la génération silencieuse (né avant ou en 1945) sont de plus en plus rares en entreprise, mais ils sont nombreux dans le milieu associatif, lequel se trouve également confronté à des défis intergénérationnels. Les baby-boomers sont quant à eux nés entre 1946 et 1964. Les représentants de la génération X sont nés entre 1965 et 1976 – ce nom tient au fait qu'ils ont été confrontés à une menace non explicite (guerre froide, menace nucléaire, etc.). La génération Y n'a pas connu ces menaces au quotidien et a vu la montée en puissance du digital et d'Internet. Les représentants de la génération Z, nés à partir de 1996, ont toujours connu le digital. Vous pourrez facilement trouver des articles présentant de façon plus ou moins caricaturale ces différentes générations. Tel n'est pas l'objet de cette présentation.

Nous étudierons différentes façons de traiter efficacement la problématique intergénérationnelle dans certaines entreprises. Toutes mettent en œuvre une démarche de restauration des liens en leur sein, notamment entre les expertises, dans le but de créer des dynamiques de transition.

Air Liquide représente 1 % de la gestion de l'énergie, 1 % des gaz transportés et 1 % des émissions de CO₂ dans le monde. Cette entreprise souhaite attirer des talents pour mieux évoluer, mais son secteur est globalement peu attractif actuellement. Pour ce faire, elle accorde le droit aux salariés de se mettre temporairement en retrait dans le but de vivre une expérience hors de l'entreprise. Un salarié qui avait rejoint Air Liquide il y a 10 ans, Thomas CARRIER, est parti ainsi explorer le pôle Nord durant un an après avoir présenté son projet à ses collègues. Son expérience et d'autres similaires ont permis la construction d'une culture commune dans l'entreprise dépassant un domaine d'activité donné, et génératrice de nouveaux liens.

Lorsque de nouveaux salariés entrent chez Pixar, ils participent systématiquement à une session d'intégration où les seniors leur présentent non pas les succès de l'entreprise, mais tous les problèmes et les échecs qui ont été rencontrés durant les quinze dernières années. Les salariés les plus anciens font ainsi preuve d'humilité vis-à-vis des plus jeunes et leur montrent que l'entreprise a besoin d'eux. Le dialogue se crée naturellement entre les générations et une dynamique de mixité s'instaure. Cette méthode existe chez Pixar depuis une vingtaine d'années. Or les salariés sont particulièrement engagés dans cette entreprise. La qualité du lien intergénérationnel chez Pixar est exceptionnelle. De plus, lorsqu'un directeur de projet rencontre un problème important sur un film, il en fait état devant la *Pixar Brain Trust*, soit un comité rassemblant les pontes de l'entreprise connus pour leur réussite. Tous leur prodiguent des conseils sans pour autant prendre de décision à leur place. Cette capacité à donner de l'*empowerment* aux salariés, indépendamment de leur âge, de leur culture, de leur origine, constitue un facteur de réussite important pour l'entreprise. Les sujets courants liés à l'activité sont quant à eux passés en revue lors de réunions quotidiennes, les *Dailies*.

L'Ibis Hôtel de Strasbourg fait partie du groupe Accor qui a expérimenté sur ce site la possibilité de donner à la Direction locale un maximum d'autonomie pour dynamiser leur business. Suite à cette évolution, l'hôtel en question a augmenté son volume de ventes de 20 %. Le niveau de satisfaction des employés a quant à lui progressé de plus de 50 %. L'autonomie génère du sens et de la fierté dans le travail, facteurs majeurs de motivation.

Le développement de l'entreprise Gore (Gore-tex) est basé sur le principe suivant : dès lors qu'une entité dépasse le seuil de 150 salariés, une autre entité est créée un peu plus loin pour prendre en charge l'activité supplémentaire et éviter que les unités atteignent un format ingérable. Toutes les entreprises qui font partie du Groupe Gore conservent leur autonomie. De plus, les équipes s'auto-organisent autour de projets qui peuvent être proposés par n'importe quel salarié. C'est ainsi qu'est née la corde de guitare Elixir® couverte d'un revêtement assurant une longévité exceptionnelle ainsi qu'une empreinte écologique bien moindre que les autres produits. Un certain nombre d'associés (et non pas « salariés » dans cette entreprise) a souhaité travailler sur ce projet qui avait été proposé par l'un d'eux. Le projet en question a finalement débouché sur un immense succès. Là aussi, les personnes de toutes générations se rassemblent au-delà des clivages pour travailler sur un projet commun.

L'association ATD (Agir Tous pour la Dignité) Quart Monde a créé au sein de l'une de ses entités une microentreprise nommée « *Travailler et apprendre ensemble* » qui vend des ordinateurs produits à partir d'anciens modèles récupérés et recomposés. Sa méthode pour créer lien intergénérationnel et intercompétences (certains n'ont aucune qualification) consiste à développer l'empathie des salariés. Chacun doit décrire son état d'esprit en commençant sa journée de travail et essayer d'imaginer celui de ses collègues. Des discussions s'ensuivent. Au final, cette entreprise est extrêmement efficace dans un contexte pourtant très difficile, et ce grâce à la qualité de la relation de ses salariés.

Le groupe Danone, chez qui j'ai eu la chance de travailler pendant 17 ans, comprend 116 000 employés répartis dans 145 pays. Les enjeux y sont d'ordre intergénérationnel et

interculturel. Or tous les salariés ont la possibilité de passer d'un pays ou d'un métier à un autre sur des missions à durée déterminée. Les équipes comprenant une personne ayant suivi ce type de programme bénéficient de son point de vue. Le fait d'apporter une diversité de points de vue permet de dépasser les différents clivages. Les programmes d'apprentissage inversé s'avèrent également très efficaces : un nouveau venu dans l'entreprise forme un senior sur un sujet donné ; une dynamique de co-apprentissage se met alors en place.

Enfin, l'entreprise Patagonia travaille beaucoup sur son impact environnemental. 100 % des salariés de cette entreprise, dont l'âge varie entre 18 et 85 ans, sont imprégnés d'une culture commune dans ce domaine et convaincus que chaque action déployée doit générer un minimum d'impact négatif sur l'environnement et sur les communautés avec lesquelles l'entreprise travaille. Les entreprises qui font ainsi partie du mouvement B Corp ont opté pour la démarche *business for good*. Celle-ci est difficile à mettre en œuvre dans un contexte de chômage en France, mais elle est réalisable et tend à se développer. Une entreprise ou la raison d'être fait sens quel que soit l'âge ou le niveau de qualification des salariés génère du bien-être au travail et de la performance. Passer du temps à entretenir cette qualité de relation permet au final de générer des dynamiques positives d'un point de vue économique, écologique, environnemental et social.

Je vous invite à vous renseigner sur le mouvement B Corp (Nature et découvertes, la Camif, etc.), encore trop peu connu en France. À l'avenir, les organisations seront de plus en plus souvent composées d'un réseau d'entités indépendantes œuvrant pour une cause commune. L'entreprise Fast company qui fonctionne sur ce modèle comprend une équipe dédiée au maintien de la qualité de la relation dans le travail. Je vous conseille de lire *Drive*, de Daniel PINK pour approfondir le sujet des facteurs de motivation au travail – autonomie, possibilité de se former et être convaincu du sens et de la raison d'être de l'entreprise.

Je conclurai en vous montrant deux vues extraites du livre qui s'appelait à l'époque *Quatre milliards de visages*, devenus depuis *Sept milliards de visages* de Peter SPIER. L'une d'elles représente une ville à l'aspect soviétique ; c'est souvent ainsi que nous nous imaginons l'entreprise, où les salariés sont logés dans des cases en fonction de leur métier ou de leur génération. L'entreprise doit au contraire être le reflet de la société pour fonctionner, et refléter la diversité tout en étant régie par un certain nombre de règles.

Jérémy QUERENET

Francis AUBERT, vous êtes professeur d'économie à l'Université de Bourgogne. Qu'avez-vous retenu des débats auxquels vous assistez depuis ce matin ?

Francis AUBERT

Nous nous inscrivons ce matin dans une vision relativement pessimiste mettant l'accent sur les changements radicaux à venir. Cette après-midi, nous entendons des témoignages sur des initiatives et des expérimentations pour dépasser nos problèmes. Il est intéressant de confronter ces deux visions, car lorsque nous travaillons sur la transition, nous sommes souvent confrontés au modèle ESR :

- **efficience** : nous essayons de nous améliorer avec les moyens dont nous disposons ;
- **substitution** : nous devons contrôler l'utilisation de certains facteurs, car un problème d'externalité et d'épuisement des ressources se pose par rapport à eux ;
- **redesign ou révolution** : nous tentons de repenser totalement le milieu dans lequel nous vivons.

Or nous ne trouverons notre salut qu'à partir d'une diversité d'initiatives permettant d'inventer l'avenir dans un cadre d'anticipation généralisé, fixant des règles pour que chacun intériorise nos contraintes communes. Ce cadre est nécessaire, sans quoi nous serons incapables de faire preuve d'efficacité.

Je considère que certains points évoqués ce matin sont très discutables. En matière de transition, nous ne disposons d'aucun modèle économique pour le futur. Nous nous basons uniquement sur le modèle actuel et ses problématiques. Son rendement est très mauvais, mais il est extrêmement efficace à certains égards, notamment pour mettre des biens matériels à disposition des classes aisées des pays occidentaux au détriment des autres classes et des autres pays. Nous en connaissons les limites. Nous sommes conscients de devoir l'abandonner, mais ignorons quel modèle le remplacera. Nous savons seulement que notre nouveau modèle devra être multiple, alors que depuis les années 60, la consommation de masse constitue la référence pour nous tous. Il est extrêmement difficile d'en sortir. Les anthropologues nous montrent en effet que lorsque nous avons été en contact avec les éléments très positifs de ces formes de progrès (médicaments, lutte contre la mortalité infantile, etc.), il est très difficile de s'en détacher. Nous devons donc réussir à inventer un système permettant de préserver l'essentiel. Il est arrivé par moment dans notre histoire que de grandes idéologies, comme celle de l'Âge d'Or, guident le présent. Pour la première fois, c'est le futur qui interagit avec notre présent dans le but de nous éviter l'avenir décrit dans le rapport MEADOWS. Cette situation est nouvelle et porteuse d'opportunités.

Il est important de financer le passage d'un monde à l'autre. L'économie extractive est une économie de rente, la plus évidente étant celle de l'extraction pétrolière. Or il est très difficile de déconstruire ce système. Nous pouvons seulement d'un point de vue économique utiliser une partie de ces rentes pour financer l'État futur. Or personne n'accepte de se séparer d'une partie de ses rentes. Le Président SARKOZY avait tenté d'instaurer cet investissement d'avenir, mais la démarche s'est avérée calamiteuse dans la pratique. Mais il est fondamental de tracer le plan et de dégager cet investissement pour parvenir à notre objectif.

L'économie doit être considérée comme un outil au service de la transition. Or celle-ci a pour objectif de gérer efficacement des ressources rares à usage collectif. Nous devons donc continuer à améliorer la productivité globale des facteurs de production que nous utilisons, contrairement à ce qui a été dit ce matin afin de dégager un surplus et de le réinvestir, c'est-à-dire de produire de la croissance. La productivité du travail a explosé depuis deux siècles. Nous devons certainement réinjecter beaucoup plus de travail par unité produite, comme dans le cas de l'agriculture biologique, sous condition uniquement d'améliorer la productivité globale des entreprises, car les ressources sont limitées. Nous serons de plus en plus nombreux en outre et nos besoins élémentaires (santé, nourriture, protection des plus faibles, équité...) ne diminueront pas. La décroissance n'est pas envisageable. Nous devons très certainement adopter une mode de vie beaucoup plus sobre, mais celui-ci n'exclut pas des efforts économiques vers une plus grande productivité. Dans le cas contraire, le modèle proposé ne fonctionnera pas.

De la salle

Je suis ravie de vous entendre, car en écoutant les présentations de ce matin, j'ai compris pourquoi les représentants de la sphère économique étaient si peu représentés aujourd'hui. Comment avez-vous fait pour rassembler 10 millions d'euros d'investissement ? À quels acteurs avez-vous fait appel ? Comment les avez-vous mobilisés ? Comment expliquer à un salarié qu'il ne touchera pas de prime de progression, car la Direction a décidé de mettre l'accent sur le bien-être dans l'entreprise ?

Kévin FRANCO

Nous sommes parvenus à fédérer les équipes autour de l'objectif de réduction de la pénibilité sur les postes de l'entreprise. Ce mouvement a permis de redonner du sens dans le travail et de restaurer la cohésion dans les équipes. Nous avons dû trouver des solutions uniquement par nous-mêmes au début. L'un de nos actionnaires a fait le choix de ne pas toucher de dividendes considérant que nous ne gagnions pas suffisamment d'argent pour ce faire à l'époque. Nous avons toutefois les moyens d'investir pour améliorer la qualité de nos outils et par la suite, réduire la pénibilité des postes et l'impact sur l'environnement. Nous avons lié des partenariats importants avec des banques en 2008 pour rénover les

toitures ; celles-ci avaient été rassurées par le fait que nous avions gagné de l'argent et que nous l'avions intégralement réinvesti pour pérenniser l'activité – Pocheco produit un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros et a accumulé 12 millions d'euros de fonds à force de réinvestir. Nous croyons beaucoup en notre ouverture à d'autres activités et aux territoires pour pérenniser notre entreprise – communes, métropole de Lille, région, ainsi qu'au niveau national.

De la salle

Je constate trop souvent que les directions des petites entreprises attendent la survenue d'un événement dramatique pour se soucier du bien-être de leurs salariés. Or le tissu économique est constitué essentiellement de petites entreprises. Les démarches que vous avez présentées sont particulièrement intéressantes, mais nous ne savons pas comment les appliquer chez nous. J'ai déjà mis en place un certain nombre de mesures dans mon entreprise, notamment dans le domaine de la communication interne afin de favoriser les échanges. Mais comment faire comprendre cette nécessité à d'autres entreprises ?

Martin SERRALTA

Il est vrai que j'ai cité bons nombre de grandes entreprises dans mes exemples. Je vous invite toutefois à consulter la liste des B Corp¹⁴ en France ; beaucoup d'entre elles sont de taille très modeste et ont mis des en place des actions sans attendre de se trouver confrontées à une crise.

Vous pouvez également lire les ouvrages passionnants de Jean-Christian FAUVET¹⁵ à l'origine de la théorie sociodynamique (1972) ; il propose un certain nombre de pistes sur la manière d'amener un collectif à devenir automoteur, à faire émerger la motivation du terrain pour faire évoluer les choses. Beaucoup d'éléments évoqués ce matin ont permis à de petites structures de sortir des logiques traditionnelles.

Jérémy QUERENET

Que pensez-vous des opérations de *green washing* auxquelles se livrent certaines entreprises ? Ont-elles des retombées positives selon vous, malgré le fait qu'elles servent avant tout les intérêts des entreprises ?

Martin SERRALTA

Les dirigeants d'entreprises et la population française se disent sensibles à l'environnement dans leur grande majorité. Mais seulement 13 % d'entre eux s'investissent pour cette cause. 3 ou 4 % des entreprises atteignent une réflexion aussi intégrative que celle de Pocheco. Au Québec, les gens sont intéressés par les démarches d'amélioration de la gestion de l'eau bien que cette ressource soit gratuite pour eux. Or en France, une telle démarche de la part d'une entreprise sera volontiers taxée de *green washing* visant à manipuler l'opinion. Il est vrai que certaines entreprises se livrent au *green washing* pour se mettre en valeur, mais je me réjouis du fait qu'elles entament une démarche positive, quelle que soit leur motivation.

Francis AUBERT

Le *green washing* présente deux écueils selon moi : il peut donner l'impression grâce au marketing et à la publicité qu'une entreprise ou une collectivité travaille activement au recyclage par exemple, comme dans le cas des fast-foods qui communiquent beaucoup sur ce sujet. Mais en réalité, elles ne recyclent rien ou presque. De plus, le *green washing* repose sur la séparation du domaine économique et du domaine environnemental. Or pour être pris en considération, l'enjeu environnemental doit être considéré comme un enjeu externe de l'économie et être ainsi intégré au futur modèle à naître. Nous devons le remettre dans notre calcul des coûts de production. Il est nécessaire par conséquent

¹⁴ Label mondial de business éthique

¹⁵ Sociologue français (1927-2010)

d'apporter des outils à l'économie permettant de prendre en compte ces externalités essentielles mises de côté depuis deux siècles.

Nicolas PEIROT

Nous faisons trop souvent référence uniquement aux ressources d'ordre matériel, alors que la transition implique de mettre en œuvre également des ressources de l'ordre du relationnel et de l'intellect. Votre démarche chez Pocheco est intéressante, car elle part d'une recherche d'ordre matériel pour améliorer les conditions de production ; l'entreprise a ensuite cherché à transmettre son savoir-faire aux autres, donc de créer de l'intelligence, puis à ancrer cette démarche dans un projet de territoire et donc de le généraliser. Il est important de prendre en compte dans le calcul économique la valeur immatérielle telles que la compétence, la connaissance et la culture qui font partie des facteurs de transition.

Clément POUPONNEAU

Merci pour ces interventions qui nous ont permis de quitter le point de vue macroscopique envisagé ce matin pour nous rapprocher au plus près de l'organisation – celle-ci est rarement évoquée dans le cadre des démarches de transition. La question du *green washing* revient à se demander si nous reproduisons l'ancien schéma ou si les modes d'organisation génèrent de l'émergence. Dans quelle mesure les innovations mises en place portent de nouveaux modes d'organisation, de travail et relationnels ? Les changements dans la production chez Pocheco ont-ils été accompagnés par de nouveaux modes de management ? De nouvelles fonctions et de nouveaux métiers ont-ils émergé ? Avez-vous changé la communication dans votre entreprise ? Martin SERRALTA, dans quelle mesure les nouveaux modes de communication promus par le management alternatif se traduisent-ils au niveau organisationnel ?

Kévin FRANCO

Oui, nous avons vécu des changements ; notre organisation comptait environ cinq niveaux hiérarchiques avant 1997. Le responsable de l'atelier de production communiquait à peine avec son n+1, qui s'emparait des projets ; il n'avait aucun contact avec les plus hauts responsables de l'entreprise. Les décisions étaient lentes. Le cadre de l'entreprise a été revu en fonction des normes qualité / sécurité / environnement. Nous sommes certifiés depuis 2008 ; nous avons construit ensemble les procédures en lien avec cette norme. Nous avons essayé de donner plus d'autonomie et de responsabilités aux personnes. Les salariés ont le droit à l'erreur par conséquent, l'important étant de détecter l'erreur et de réagir rapidement. Nous privilégions le travail en binôme et en trinôme afin de développer l'intelligence collective. Nous avons écrit ensemble les procédures et les règles qui guident l'activité. Le comité de pilotage quant à lui s'assure que l'écosystème fonctionne et prépare l'avenir de l'entreprise. Les différentes équipes de production comprennent chacune deux référents, c'est-à-dire des experts capables de former d'autres salariés dans leur métier. Nous avons du mal en effet à recruter des personnes compétentes et devons les former en interne par conséquent. La Direction doit parfois intervenir pour régler certains problèmes, mais elle laisse le plus possible évoluer les personnes en autonomie pour libérer leur créativité et renforcer les liens entre eux.

Martin SERRALTA

Je travaille beaucoup avec d'autres doctorants sur les différentes typologies de modèles. Il n'existe pas de modèle absolu susceptible de convenir à toute entreprise. Les petites structures font preuve de beaucoup d'innovation, car il est plus facile de mettre en œuvre de nouvelles dynamiques à 10 personnes qu'à 100 000 personnes. Les entreprises ne doivent pas chercher à tout prix à changer de modèle. Elles doivent avant tout s'interroger sur leurs valeurs, et leur cœur d'activité. Le modèle et l'image de l'entreprise doivent en effet être cohérents par rapport à sa réalité. L'absence de cohérence tue véritablement l'entreprise et génère du mal-être au travail. L'entreprise doit s'assumer par conséquent, quelle que soit sa nature.

À cet égard, 30 associations différentes et parfois très éloignées par leur philosophie se sont réunies pour construire le pacte civique. Elles ont élaboré 30 propositions visant à réformer la démocratie. La première d'entre elles est la suivante : « prendre régulièrement des temps de pause et réfléchir au sens de notre action ». C'est effectivement la condition nécessaire pour trouver le modèle qui nous correspond. La coexistence d'une multitude de modèles différents constitue une évidence d'un point de vue sociologique.

De la salle

Je m'étonne que l'obsolescence n'ait pas encore été évoquée dans les débats.

Martin SERRALTA

Nous pouvons parler de l'obsolescence programmée, mais également de l'obsolescence de certains modèles économiques. Les modèles purement transactionnels sont obsolètes dans la mesure où ils épuisent les ressources. En même temps, des entreprises comme Uber ont pris la main dans leur domaine, alors qu'elles sont encore plus obsolètes que les modèles précédents d'un point de vue social ou des ressources. L'obsolescence programmée existe quant à elle depuis de nombreuses années. Ce problème est bien connu désormais. Pour cette raison, de grandes entreprises ont connu des crises graves à cause de leurs modèles obsolètes, comme Facebook actuellement. Or cette crise n'aurait jamais eu lieu il y a dix ans, non pas parce que Facebook n'existait pas, mais parce que l'information n'aurait jamais circulé à une telle vitesse jusqu'à nous. La technologie favorise donc la transparence et nous permet de lutter contre l'obsolescence.

De la salle

L'économie régénératrice, donc respectueuse des écosystèmes et de l'humain, peut-elle s'appliquer à de grandes exploitations ? Que peut-on penser des investisseurs dans les pays de l'Est qui rachètent et détruisent en masse de petites exploitations agricoles vivrières ?

Martin SERRALTA

Cette vision s'oppose totalement aux projets que nous évoquons en ce jour. L'exemple de Gore montre que des grandes entreprises peuvent fonctionner en maintenant en leur sein des entreprises de petite taille. J'ai travaillé la semaine dernière avec l'Association nationale de développement des épiceries solidaires qui déploie un programme intitulé *Inter* portant sur la gestion de petites entités agricoles. Il est presque impossible à ce jour en France d'avoir une exploitation maraîchère rentable de trois ou quatre hectares. Mais il est possible de mailler des acteurs modestes dans une logique coopérative. Les coopératives ont été en partie démantelées par des institutions verticales au motif que l'entente entre les petits acteurs locaux n'était pas souhaitable. Les mégastructures tuent l'environnement, la société et l'emploi.

De la salle

Nous aurions aimé entendre les députés européens de notre territoire sur ce sujet.

Francis AUBERT

Le développement de notre modèle actuel aboutit à l'hétéronomie, c'est-à-dire à la perte de notre autonomie, c'est-à-dire de la capacité à activer les leviers nous permettant de maîtriser les décisions qui nous concernent. C'est ce qui se produit quand un grand groupe rachète une entreprise à l'autre bout du monde. Cette dernière n'a plus la maîtrise de son avenir. Il est nécessaire de reconquérir cette autonomie pour reprendre la maîtrise de notre économie.

Atelier 2 : En route vers la transition avec la population

Jonathan ATTIAS : La démocratie contributive ou comment des citoyens participent à l'écriture des lois

Journaliste, coréalisateur du documentaire
« Des clics de conscience »

Bonjour, j'ai réalisé le documentaire *Des clics de conscience* avec Alexandre LUMBROSO, mon cousin. Ce documentaire traite de l'implication des citoyens dans les décisions politiques ; les prises de paroles aujourd'hui prouvent que nous avons tous de bonnes idées qui mériteraient d'être concrétisées.

J'ai toujours été intéressé par la façon dont nous nous réapproprions des connaissances, des savoirs et des pouvoirs pour changer les choses. La question de la préservation des semences me tient à cœur. L'ONU souligne que nous avons perdu en un siècle 75 % de la biodiversité cultivée. Le Groupement national interprofessionnel des semences et plants estime cette proportion à 80 % depuis 1954. Le marché s'est considérablement concentré et quelques firmes s'approprient le vivant.

D'après la loi, seuls les jardiniers amateurs ont le droit de faire vivre les semences traditionnelles, car ils ne vendent pas les fruits issus de leur récolte. Or 14 millions de personnes jardinent en France. Si ces personnes arrivent à prendre conscience du pouvoir qu'elles ont entre leurs mains pour faire vivre cette biodiversité, nous aurons peut-être gagné le pari de préserver la biodiversité. Encore faut-il savoir comment utiliser ce pouvoir.

Nous avons réalisé avec Alexandre LUMBROSO une web série intitulée *Jardiniers, levez-vous*, accessible librement sur Youtube. Nous avons rencontré des personnes qui préservent les semences en se les échangeant. Mais ce sont les agriculteurs qui assurent nous sécurité alimentaire. Nous avons par ailleurs signé beaucoup de pétitions tout comme vous, sans savoir exactement ce qu'il en advenait ensuite. Nous avons donc décidé de créer une pétition intitulée *Yes We Graine : Pour que les agriculteurs puissent s'échanger et reproduire librement les semences paysannes*, et d'observer son devenir. Cette pétition a recueilli 20 000 signatures en deux semaines, ce qui signifie que le sujet était connu et qu'il avait besoin d'entrer dans le débat. Parmi ces signataires, Cécile CUKIERMAN, sénatrice dans la Loire, nous a contactés pour nous informer qu'elle avait envoyé notre pétition au Ministre de l'Agriculture et que les choses allaient avancer.

Nous avons rencontré en parallèle des personnes ayant initié des pétitions importantes pour obtenir leur conseil, notamment Thomas et Katerina GUÉNOLÉ, auteurs de la pétition *Tous surveillés* s'opposant à la loi sur le renseignement. Ils nous ont fait savoir que le Ministre en charge du projet de loi à l'époque avait semblé très intéressé par leur projet, mais que celui-ci n'avait pourtant pas abouti. Nous avons également rencontré des représentants de l'association Bloom qui avaient lancé la pétition sur la préservation des fonds marins (un million de signatures). Ils ont été reçus à l'Élysée, mais pour autant, cette pétition n'a pas non plus abouti.



Une pétition au niveau européen s'opposant au partenariat transatlantique de commerce et d'investissement (TAFTA) avait rassemblé quant à elle trois millions de signatures. Or il existe un droit de pétition au niveau européen (« initiative citoyenne européenne ») : dès lors qu'une pétition totalise plus d'un million de signataires répartis dans 7 pays différents, la Commission européenne doit s'en saisir. Mais il est nécessaire en amont de demander à cette même Commission le droit d'émettre la pétition. Cette autorisation avait bien évidemment été refusée dans le cas de la pétition concernant le TAFTA. Nous nous sommes aperçus en outre que les pétitions qui parviennent à passer ce cap sont toutes classées sans suite, car elles n'ont qu'un rôle consultatif.

En France, il est possible d'adresser une pétition au Conseil économique social environnemental, au Conseil constitutionnel, au Président de l'Assemblée nationale. Mais jusqu'à présent, aucune n'a abouti.

Nous avons donc décidé de passer par la voie législative. Nous avons découvert le sénateur du Morbihan, Joël LABBÉ, sur la plateforme *Parlement et citoyens* ; il est à l'origine de la première loi co-construite par le biais de cette plateforme en 2015, interdisant les pesticides à usage non agricole, et entrée en application en janvier 2017. Il nous a fait savoir qu'un projet de loi sur le sujet des semences serait soumis au sénat en juin 2016 (en janvier 2016), soit un an plus tard, et qu'il souhaitait inscrire nos amendements à ce projet. Or nous avons tenu à rédiger nous-mêmes nos amendements, étant donné que ce projet sur la biodiversité nous concerne tous.

Nous avons donc entrepris de lancer une grande consultation nationale à travers la plateforme « Parlement & Citoyens » pour inviter tous les citoyens à écrire des amendements sur le projet de loi « reconquête de la biodiversité » et invitant les sénateurs à les reprendre en l'état.

Nous en avons d'ailleurs profités pour rédiger nous-mêmes deux amendements en rapport avec la revendication de notre pétition.

Nous avons tenté de mettre en place un plan de communication et de joindre Ségolène ROYAL, alors Ministre de l'Écologie, en vain. J'ai raconté notre histoire aux médias, notamment à une journaliste du Parisien. Or un malentendu s'est produit, car son journal titrait le lendemain : *Ségolène ROYAL initie une grande consultation sur la biodiversité !* Ce fut une grande chance pour nous, car dès lors, le ministère de l'Écologie s'est réellement impliqué dans cette consultation, et nos propositions ont été reprises dans celles-ci.

Un premier amendement prévoyait que les agriculteurs puissent échanger librement les semences du domaine traditionnel. Un second amendement demandait la suppression des semences dites hybrides F1, non reproductibles – 95 % des semences, même bio, sont stériles ou dégénérées pour assurer des ventes supplémentaires.

De nombreux sénateurs ont déposé ces deux amendements en leur nom en hémicycle. Malgré cette vague d'approbation, la Commission développement durable a donné un avis défavorable sur ces amendements au moment du vote. Il est très difficile ensuite d'obtenir un vote favorable de la part des sénateurs dans la mesure où le rapporteur de la commission développement durable fait partie de la majorité parlementaire. Néanmoins, en raison de l'article qui était paru dans le Parisien, Ségolène ROYAL a magnifiquement défendu nos amendements dans un discours de deux minutes. Finalement, les amendements ont été validés. Nous pensions avoir gagné la partie, mais malheureusement la Commission Développement durable a statué sur ces amendements un mois après à l'Assemblée nationale et les a supprimés. Nous avons donc dû, à nouveau, les déposer en une semaine seulement. Finalement, seul l'amendement autorisant les agriculteurs à s'échanger les semences du domaine traditionnel a été validé. Il a été voté « en termes identiques » par l'Assemblée Nationale et le Sénat ce qui fait qu'il s'est intégré automatiquement à la loi. Celle-ci est entrée en application en août 2016. Il ne sera plus possible désormais d'empêcher les agriculteurs d'utiliser des semences paysannes.

Nous avons souhaité que des citoyens puissent à leur tour suggérer des lois au gouvernement. Le député de Seine-et-Marne Olivier FAURE propose à cet égard

d'instaurer un droit d'amendement citoyen ; chaque personne pourrait soumettre en assemblée son idée d'amendement et la proposer au vote des députés. Une Commission composée de citoyens tirés au sort sélectionnerait au préalable les propositions les plus intéressantes.

Nous avons créé des ateliers de démocratie suite à la projection de notre film *Des clics de conscience* afin d'apprendre aux spectateurs à écrire des lois. Les députés et les sénateurs ne rédigent pas la partie technique de la loi, mais ils travaillent sur l'exposé des motifs, soit l'argumentaire servant à justifier la loi en question – c'est cette partie qui nous intéresse. Grâce à une méthodologie que nous avons définie, nous entraînons donc les personnes lors des ateliers à construire des argumentaires. À l'issue de cet atelier, elles se sentent capables de réaliser elles-mêmes un exposé des motifs pour justifier leur propre proposition de loi.

Il est de notre rôle de citoyen de participer à l'écriture des lois, et ce dans tous les domaines. Sans cette participation de notre part, l'intérêt général ne sera jamais représenté. Il est tout à fait logique que les lobbies défendent leurs intérêts économiques par rapport à la législation. Il est logique par conséquent que nous en fassions de même. Nous travaillons donc en ce moment avec des juristes et des attachés parlementaires pour créer une association nommée *La CLIC* réunissant des citoyens lobbyistes d'intérêt commun. Cette structure a pour but de mettre en lien les associations et les citoyens avec les parlementaires pour que ces derniers reprennent leurs propositions d'amendement. Elle vise également à exercer une forme de pression populaire à travers des actions de communication pour mettre les sujets en débats, et à former les personnes à l'écriture des motifs de loi. Nous éditons des cartes de citoyens législateurs imitant les cartes d'électeur pour mieux communiquer sur notre projet et éveiller les consciences.

Nous commençons tout juste les projections citoyennes dans divers lieux. Je vous invite à y participer ainsi qu'aux ateliers de démocratie qui s'ensuivent. Nous serons très heureux de vous y accueillir. Je vous suggère également de vous intéresser au mouvement citoyen *Ma Voix*, qui cherche lui aussi à mettre en œuvre une forme de démocratie politique.

Jérémy QUERENET

Vous nous avez montré comment des citoyens pouvaient s'engager et bousculer des parlementaires ; nous allons voir comment des élus parviennent eux aussi à s'engager en transition en entraînant dans ce mouvement toute une population.

Mickaël HIRAUX : Les acteurs de la cité : clé d'entrée des projets de « Troisième Révolution industrielle »

Maire de Fourmies (Nord)

Bonjour à tous. Fourmies se situe dans le département du Nord, à dix kilomètres de l'Aisne, dix kilomètres de la Belgique et vingt kilomètres des Ardennes. J'ai été élu maire de cette commune en mars 2014 ; j'étais auparavant chef d'entreprise. Fourmies est un bastion communiste – cette ville est connue pour les fusillades du 1^{er} mai 1891. Elle a brillé durant la révolution industrielle en tant que capitale mondiale de la laine peignée. Aujourd'hui, cette ville enregistre un taux de chômage de 34 %. Elle doit faire face à des



problématiques sociales importantes – alcoolisme, grossesses précoces chez les adolescentes. Elle est très enclavée en outre.

Au bout de six mois de mandat, je me suis intéressé au projet de troisième révolution industrielle porté par la région Nord-Pas-de-Calais. J'ai pris conscience que nous traversons une phase de mutation, que nous devons utiliser nos richesses pour rebondir, et en premier lieu la population. J'ai donc essayé de développer les circuits courts et de relancer les filières bois notamment, mais je me suis heurté à des verrous idéologiques de la part des élus d'arrondissement qui me considéraient comme un excentrique. Nous avons donc créé il y a deux ans une vidéo visant à expliquer à la population l'histoire des révolutions industrielles successives à Fourmies et notre nouvel objectif. Grâce à **cet outil pédagogique**, la population et les acteurs économiques ont compris où je voulais les mener.

Nous avons demandé aux élèves du lycée professionnel de Fourmies de concevoir un prototype du véhicule du futur, pouvant être conduit sans permis, transporter au minimum deux personnes, étant low-cost et non polluant. Le design a été choisi et même présenté à Jérémie Rifkin lors des premières rencontres territoriales de la troisième révolution industrielle qui se sont déroulées à Fourmies le 7 novembre dernier, et aujourd'hui nous allons passer à la seconde phase, la « motorisation » et ce, grâce à un futur partenariat avec l'Université de Valenciennes afin qu'elle en fabrique le moteur. Nous souhaitons que ce véhicule soit produit à Fourmies et qu'il soit mis à disposition des Fourmisiens gratuitement, puis éventuellement le commercialiser.

Nous avons également souhaité mettre en place un tiers lieu composé d'un FabLab permettant de réaliser des prototypes et visant ainsi à réinsuffler l'esprit d'entreprise à Fourmies. Ce lieu comprend également une salle de co-working et une salle connectée permettant de travailler en visioconférence, ou encore d'organiser des formations à distance ce qui permet de régler une partie des problèmes de mobilité. Ce projet s'intègre dans un cadre collaboratif. Nous avons dans ce but créé avec Philippe VASSEUR, ancien Ministre, le Club des acteurs de la transition. Des personnes, des associations ou entreprises peuvent s'y inscrire et nous les sollicitons pour prendre part aux ateliers de co-design. C'est donc le Club des acteurs de la transition qui a conçu les plans du FabLab et qui a choisi les machines – imprimantes 3D, imprimantes à chocolat, brodeuses numériques. La surface de ce tiers lieu est de 140 mètres carrés ; elle atteindra 2 000 mètres carrés d'ici 18 mois. 1 500 personnes ont déjà visité ce lieu. Plus de 300 personnes ont été formées gratuitement sur les machines. Nous avons réalisé une vidéo sur ce sujet.

Les personnes formées n'étaient pas des professionnels. Le Laboratoire est utilisé par les entreprises Fourmisiennes pour réaliser notamment des prototypes de sondes cardiaques ou des remorques. Il rencontre donc un succès considérable.

Nous menons également une étude de programmation énergétique, car nous voulons être autonomes en énergies renouvelables d'ici à 2050. Pour ce faire, nous devons développer la production d'énergie renouvelable sur notre territoire mais aussi réduire de 60% nos consommations en énergie chez les particuliers comme chez les professionnels. Le développement des énergies renouvelables se fera via une coopérative énergétique ou chaque habitant pourra être sociétaire et mettre en place des actions. Nous avons répondu à l'appel à projets Solaris et obtenu un financement de 60 % pour un investissement de 500 000 euros dans le photovoltaïque.

Nous travaillons aussi dans le domaine du numérique : le premier hub d'impression 3D métal des Hauts-de-France sera implanté à Fourmies. Les entreprises pourront ainsi tester, se former, fabriquer des séries réduites, réaliser des pièces de maintenance. Ce Hub sera aussi en lien avec la section « traitement des métaux » du lycée professionnel Camille Claudel de Fourmies.

Nous avons créé en outre un pôle de mobilité avec un garage solidaire, une auto-école sociale, un centre de location-réparation de vélos et un centre de location de véhicules à prix réduit. Le groupe Transdev, spécialiste des mobilités, a organisé quatre ateliers de co-design à Fourmies sur ce thème avec les acteurs associatifs et économiques. Six projets sont expérimentés actuellement à Fourmies sur les thèmes de la maison et la mobilité, le

transport à la demande et les plateformes numériques. Des ateliers de coaching sont organisés afin de faire céder les verrous idéologiques par rapport à la question de la mobilité.

Je vous invite à consulter le site de la ville de Fourmies afin de prendre connaissance des nombreux projets que nous développons dans le cadre de la troisième révolution industrielle.

Nous venons de créer une ZAC de 10 hectares afin de construire un quartier écologique Rev3. Nous avons demandé aux habitants de Fourmies de travailler dans le cadre d'un atelier design sur 10 thèmes dont le bien-vivre ensemble, l'énergie, la mobilité, la gestion de l'eau, ou encore la biodiversité, et de créer ainsi un référentiel « troisième révolution industrielle » à horizon 2040 ou 2050. Ce travail a été couronné de succès et est accessible sur le site Internet de la ville de Fourmies. Ce référentiel est unique en région Haut-de-France. Nous l'avons présenté en décembre dernier lors d'une « conférence du futur » : dans la salle, les habitants ayant participé aux ateliers ou seulement intéressés par le projet nous ont interrogés ; nous, élus et techniciens, avons adopté le point de vue d'habitants ou d'utilisateurs des équipements de ce quartier et répondu à leurs questions afin de leur expliquer notre mode de vie dans ce quartier en 2050. Or une personne dans l'assemblée s'est demandé pourquoi seuls les habitants de ce quartier bénéficieraient de ce mode de vie enviable. Nous avons donc réussi à donner envie aux personnes d'habiter ce quartier. Il sera préfigurateur, et nous étendrons ensuite le modèle Rêve 3 à l'ensemble de la ville. Nous avons notamment prévu de créer une serre maraîchère ainsi qu'une piscine sous verrière afin de créer une boucle énergétique : l'intégralité des calories sera récupérée et stockée soit dans la nappe phréatique, soit dans les fondations selon leur température, pour être ensuite redistribuée dans les logements en fonction de la demande. Cette technologie, qui sera la première en France, existe dans les pays scandinaves et a largement fait ses preuves. Nous prévoyons aussi de créer une cuisine centrale qui fonctionnera exclusivement en circuit court afin de recréer une économie locale autour de l'alimentation. Les producteurs pourront également l'utiliser pour transformer leurs produits en dehors des heures d'ouverture au public. Ce projet demande beaucoup d'investissement en temps et en argent.

Nous avons organisé les premières Rencontres territoriales de la troisième révolution industrielle auxquelles ont participé Monsieur LECORNU, Secrétaire d'État auprès du ministre d'État, ministre de la Transition écologique et solidaire, et Monsieur Xavier BERTRAND, Président du Conseil régional des Hauts-de-France. Nous avons pour cette occasion réalisé une vidéo montrant le visage de Fourmies en 2050.

Nous nous sommes lancés dans la troisième révolution industrielle depuis à peine deux ans et demi. Or nous constatons que le regard des gens sur ce projet a considérablement changé, y compris celui de la population. Auparavant, les entreprises avaient une image très négative de la ville de Fourmies. Désormais, elles se développent à Fourmies et revendiquent leur territoire. La presse régionale et nationale fait écho à ce changement de tendance ; *La Tribune* nous a consacré une pleine page récemment. Les habitants perçoivent nettement ce changement de vision. La ville est en train de grandir. Elle se prend en main, ce qui est capital pour notre avenir.

Je conclurai en ajoutant que ma plus grande satisfaction en tant que maire, est d'avoir rendu l'espoir et la fierté à mes concitoyens.

Jérémy QUERENET

Je note que le fait de maîtriser les outils de communication ou artistique et notamment la vidéo permet de convaincre et de mobiliser les citoyens. Je laisse Nicolas PEROT, chercheur à l'Université de Bourgogne en sciences de la communication, réagir sur ce sujet.

Nicolas PEIROT

L'exemple de Mickaël HIRAUX remet en perspective la complémentarité ou parfois cette tension entre des logiques institutionnelles et des outils numériques. Pour les

cyberoptimistes, les outils numériques sont apparus dès les années 90 comme des sauveurs de la démocratie. Puis aux alentours de 2005, est apparu le web collaboratif dont Mickaël HIRAUX et Jonathan ATTIAS sont les représentants, avec les *civic tech*, c'est-à-dire des outils tels que Change.org (l'un des sites les plus importants de pétition en ligne), Macropolis (permettant d'accéder sur Internet aux séances commentées de l'Assemblée nationale), des dispositifs permettant à des mairies de communiquer avec leurs citoyens, etc. Or comme le montre le parcours de Jonathan ATTIAS, ces outils seuls ne permettent pas de hacker la démocratie. Ils nécessitent toujours des médiations. Or celles-ci doivent être repensées. Elles sont d'ordre technique : cadrage du débat dans le dispositif, possibilité de communiquer, d'échanger, de commenter – statut du *like* (est-il considéré comme une forme de participation numérique ?), destination et propriété des données, modèles économiques de ces outils... Il convient également de repenser un certain nombre de médiations sociales, notamment l'éducation au numérique, la prolifération d'outils et leur imbrication dans les logiques institutionnelles : jusqu'à quel point peut-on accepter que des outils permettent l'émergence de communautés citoyennes critiques vis-à-vis des pouvoirs publics locaux ? Comment régulons-nous ces outils ?

Jonathan ATTIAS

Les *civic tech* sont en effet censées donner plus de pouvoir aux citoyens et nous nous en réjouissons. J'ai été particulièrement marqué dans ce domaine par *Ma Voix*. Cette initiative est née lors des dernières élections législatives. Elle incite les citoyens à se représenter eux même dans le cadre politique. Elle a tenté dans ce but de faire élire à l'Assemblée nationale des candidats tirés au sort dans une quarantaine de circonscriptions parmi quelque 500 volontaires. Elle n'y est pas parvenue malheureusement. Si ne serait-ce qu'un candidat avait été élu, une plateforme aurait été mise à disposition en vue de soumettre chaque amendement au vote de l'ensemble de la population, car le député de *Ma Voix* n'aurait été que le porte-parole de la volonté populaire. Cette initiative est intéressante, dans la mesure où elle questionne le rôle des élus. La *civic tech* est donc un ensemble d'outils que nous devons mettre au service de notre propre volonté. Les politiciens ont montré un réel intérêt par rapport à cette tendance, mais la loi n'est pas encore favorable à ce type de démocratie. Cette évolution passe par un changement de constitution.

De plus, la gestion des données pose question : nous avons choisi la plateforme *Mesopinions.com*, car elle est soumise à la législation française et européenne de protection des données permettant d'assurer une certaine sécurité par rapport à celles-ci, contrairement à *Change.org* qui est soumis à la juridiction californienne et permet à cette plateforme d'utiliser les données recueillies comme elle le souhaite. Elle ne cherche pas à les utiliser à des fins mercantiles, mais l'absence de cadre juridique dans ce domaine pose problème toutefois.

Jérémy QUERENET

Nous passons la parole à Clément POUPONNEAU qui travaille sur les relations entre la technique et l'humain.

Clément POUPONNEAU

Le sujet de la troisième révolution industrielle nous ramène aux confins de l'humanité : il semble que la manipulation des outils qui a commencé il y a 140 000 ans coïncide avec l'apparition du langage et la création de sociétés. La mise en mouvement du corps est présente dans la manipulation d'outils et dans la façon dont nous interagissons avec notre environnement matériel.

La troisième révolution industrielle traduit un changement de paradigme dans la relation que nous entretenons avec notre environnement matériel et les machines. La technique s'est construite en interaction avec l'évolution de l'humanité jusqu'à la révolution industrielle : les outils sont façonnés par les Hommes et les Hommes façonnent leur société avec ces outils. Avec la première révolution industrielle, l'évolution des machines dépasse l'évolution de la société. Les révoltes sociales tiennent pour parti de cet aspect. La troisième révolution industrielle permet aux citoyens de se réapproprier les outils à

travers leur développement, leur finalité. Cette étape nous redirige dans la bonne direction à mon sens, car les outils ne constituent plus seulement des aides au développement de l'humain, mais ils deviennent un moyen d'appropriation. Il s'agit là d'une vision presque anthropocentrée de la technique. Les transitions passent par ce type d'initiative. Il fonctionne dans tous les domaines étant donné que toutes les activités humaines s'inscrivent dans un environnement technologique. Il est donc important de quitter l'ancien monde technologique et matériel pour mener la transition.

Jérémy QUERENET

Nous donnons la parole à la salle avant de passer à la synthèse de cette journée.

De la salle

Bravo à Mickaël HIRAUX. J'ai été élu dans une commune rurale et je sais à quel point il est difficile de faire évoluer les mentalités. Un grand merci également à Jonathan ATTIAS, « Monsieur graine de vie ». Je pense qu'il est nécessaire dans certains cas de ne pas se contenter de signer des pétitions : je fais partie d'un groupe d'une quarantaine de faucheurs volontaires. Nous passons en procès à Dijon les 5 et 6 avril 2018 pour avoir fauché des plants rendus tolérants aux herbicides – les semences peuvent également empoisonner des terres.

De la salle

Je travaille pour une association de réinsertion par l'emploi sur le territoire. Nous menons de nombreux projets participatifs avec des personnes en précarité qui doivent lutter pour assurer la satisfaction de leurs besoins primaires – manger, se loger. Nous essayons de les intéresser aux transitions, car les problématiques qu'elles soulèvent les touchent en premier lieu, mais il est très difficile de les mobiliser sur ces sujets, car le fait de manger mieux coûte plus cher, par exemple. Comment pouvons-nous les convaincre de l'importance de leur implication dans ces domaines et les mobiliser davantage ?

Mickaël HIRAUX

Je n'ai pas de solution miracle. Il est vrai que ces personnes s'éloignent de plus en plus de la vie politique et de la vie communale. Nous avons répondu pour notre part à l'appel à projet de la fondation Orange en vue de mettre en place un tiers lieu solidaire ; notre objectif est de capter cette population éloignée de l'emploi pour la ramener dans la vie collective grâce au numérique et lui redonner ainsi leur place.

Jonathan ATTIAS

Je félicite Monsieur CONVERS pour l'action des faucheurs volontaires. Les lois évoluent aussi grâce à certaines formes de désobéissance civile.

Je citerai par ailleurs l'exemple d'Harvey MILK qui s'est présenté au poste de superviseur dans la ville de San Francisco dans les années 70. Ses deux premières campagnes ont été un échec. Il a alors décidé de s'intéresser aux problèmes de la population plutôt que d'imposer à cette dernière ses propres préoccupations. Or il se trouve que le sujet des déjections canines dans les rues mobilisait fortement l'opinion publique à l'approche des élections. Harvey MILK a donc organisé une grande campagne de communication sur ce sujet, mise en scène à l'appui, et il a finalement été élu. Nous devons donc, plutôt que d'imposer nos propres vues aux gens, traiter leurs problèmes, comme l'a fait Harvey MILK, donc leur montrer comment bien manger à moindre coût par exemple.

De la salle

Merci pour vos interventions. Les projets dans le cadre de la troisième révolution s'inscrivent dans une vision à long terme, à horizon 2050. Comment peut-on dans ce cas les concilier avec la vision à court terme de la politique ? Je m'étonne par ailleurs que très peu de jeunes s'impliquent dans les commissions de quartier d'après mon expérience. Le fait de mobiliser les outils numériques dans ce domaine pourrait peut-être les attirer

davantage dans ce mouvement. Leur implication est d'autant plus importante qu'ils sont les plus à même d'imaginer les usages de la ville du XXI^{ème} siècle.

Mickaël HIRAUX

Les mandats politiques sont courts, il est vrai, mais je pars du principe que si je construis un véritable projet de vie pour la population, je touche tous les piliers de la société de Fourmies – énergie, mobilité, numérique... Je pense que le projet que j'engage est utile et que mon successeur quel qu'il soit le reprendra au moins en partie, et ce d'autant plus que la Région et l'État le suivent de près. Mais il est vrai que le projet de gouvernance partagée ne plaira peut-être pas à certains autres élus, et qu'il pourrait par conséquent être stoppé, mais le reste se poursuivra, j'en suis convaincu. Je constate par ailleurs que certaines personnes refusent de s'impliquer dans la démocratie participative du fait de leur timidité ou par manque de temps. Nous travaillons par conséquent sur un outil numérique qui leur permettra de participer aux démarches à distance.

Jérémy QUERENET

Clément POUPONNEAU, pensez-vous que les outils numériques permettent de rajeunir la démocratie participative ?

Clément POUPONNEAU

Je reviens sur la question de la temporalité politique ; si les élus quittent leur poste un jour, les citoyens, eux, conservent le leur. Les élus doivent donc catalyser la démarche, mais les citoyens doivent ensuite nécessairement se l'approprier pour la pérenniser. Il est donc important de créer des catalyseurs – espaces communs, physiques, politiques. Je ne pense pas que le fait d'utiliser des outils numériques fera davantage s'impliquer les jeunes dans les ateliers. Le frein ne vient pas du média. Il est important de multiplier les initiatives comme l'a fait Mickaël HIRAUX afin de faire en sorte que chacun saisisse l'opportunité de construire son avenir.

De la salle

Je travaille au Conseil régional et je déplore que la Région ne se soit pas exprimée en ce jour. Je vous remercie pour cette journée qui nous apporte du souffle et des éléments concrets pour agir. Je suis coprésident d'un projet de magasin coopératif et participatif qui revisite le modèle de la coopérative, lequel a été tué par le mouvement de la grande distribution. La transition consiste peut-être parfois à reprendre des modèles que nous avons abandonnés par le passé. Le fait de gérer une structure participative ne s'improvise pas. Ce travail est complexe, mais il porte ses fruits ; consommer mieux ne coûte pas plus cher, comme le montre une coopérative implantée à Brooklyn depuis 1973. Elle comprend 16 000 coopérateurs et propose les meilleurs produits de New York à un prix 40 % moins élevé que dans le commerce de détail. Or ce modèle rémunère les producteurs au prix juste. Le magasin est géré de façon participative essentiellement grâce au travail bénévole de coopérateurs. Il s'agit là d'un exemple de modèle parmi d'autres, permettant de tendre vers l'autosuffisance à moyen terme. Il fonctionne ; nous avons déjà recueilli 200 adhérents en six mois.

Jonathan ATTIAS

Je pense que les gens ont besoin avant tout de se sentir impliqués par un projet pour s'y consacrer. La solution ne vient pas des outils. Or actuellement, nous avons tous envie, je le pense, de sortir du cadre des lois actuelles et de suivre un nouvel imaginaire. La ZAC de Notre-Dame-des-Landes m'a fait rêver récemment, car elle constitue un véritable laboratoire à ciel ouvert. Nous avons besoin de lieux d'expérimentation qui sortent ainsi des sentiers battus et de ces lois.

De la salle

Je fais partie de l'association *La Graine et le potager* localisée à Beaune. Notre association regroupe plus de 200 jardiniers amateurs et professionnels. Elle a pour but de produire ses propres semences et de favoriser les échanges dans ce domaine. Nous créons des groupes qui reprennent notre charte à travers toute la Bourgogne. N'hésitez pas à prendre contact avec nous.

De la salle

J'ai plus de deux pages de questions que j'ai notées sur l'ensemble de la journée. Nous avons tous beaucoup de choses à dire et à apporter, mais on ne nous sollicite pas suffisamment. Ce constat fait écho au sujet de la démocratie participative ; je regrette de ne pas vivre à Fourmies !

Jérémy QUERENET

Merci à tous et bravo pour vos interventions. Ces échanges ont été particulièrement riches. Je laisse la place à Hervé SERIEYX vice-président de France bénévolat, après avoir été dirigeant d'entreprise, professeur des Universités, délégué interministériel à l'insertion des jeunes. Vous êtes l'auteur également de nombreux livres, dont je citerai le dernier, *Du pouvoir vertical au pouvoir partagé*, dont le titre résume particulièrement bien cette dernière table ronde.

Clôture

Hervé SERIEYX, vice-président national de France Bénévolat

Cette journée fut formidablement riche. Nous avons commencé par descendre aux enfers avec Emmanuel PRADOS qui nous a alertés sur la nécessité de trouver une alternative à notre modèle. Nous sommes en effet tous piégés par nos représentations mentales. Or un grand nombre de pistes nous ont été présentées afin d'en sortir.

Isabelle DELANNOY nous a montré que l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité, l'économie sociale et solidaire, la biomimétique, etc. ne pouvaient être considérées qu'ensemble, au sein d'une économie symbiotique et non seulement sous l'angle purement mécaniste et monodimensionnel comme par le passé.

Francis AUBERT nous dit que ceux qui ont une vision mécaniste de l'économie, devraient au moins reconnaître que cette conception de l'économie doit être capable d'intégrer les externalités, les coûts sociaux, de santé... En macro-économie, nous écrivons de belles équations qui prévoient toujours un facteur imprévisible, à savoir la vie. Les économistes sont très capables d'expliquer le passé. Je recommande la démarche de la prospective régressive qui consiste à proposer deux scénarios à deux groupes, l'un très positif et l'autre très négatif. Puis nous demandons à chacun des groupes d'expliquer comment nous en sommes arrivés au résultat qu'ils présentent. Nous sommes très capables en 1919 d'expliquer les causes de la Première Guerre mondiale, mais nous n'étions pas capables de prévoir cette guerre. À partir d'un scénario régressif, nous pouvons identifier



les causes qui ont mené au scénario le plus positif et insister sur celles-ci pour nous construire un avenir meilleur.

Nous avons ensuite entendu Aurélien BOUTAUD. Nous sommes tentés face aux aspects extrêmement négatifs du monde dans lequel nous vivons de nous orienter vers la décroissance, mais encore faut-il pouvoir traiter la problématique de l'emploi, des systèmes de solidarité et redistribuer le pouvoir d'achat. Le mot « décroissance » devrait être changé, car il a une connotation négative. Il semble désigner un retour en arrière, une vie à petit budget.

Mathieu BAUDIN dit qu'il nous revient d'inventer le futur. Nous ne pouvons pas le prévoir, mais nous pouvons le construire et devenir des conspirateurs du futur, à l'image des intervenants de ce jour – le maire de Fourmies est un révolutionnaire quant à lui ! Tous ont en commun cette volonté forte de ne pas subir. Il est nécessaire dans ce but de se rassembler.

Omar ZANNA nous a quant à lui parlé d'empathie. Ce mot représente un trésor. Grâce à l'empathie, nous pouvons interagir ensemble, car nous acceptons que l'autre ait un point de vue différent du nôtre, autrement dit la controverse. Souvenez-vous de la controverse de Valladolid ; lorsque le légat trébuche, les Indiens rient. Le légat en déduit qu'ils ont de l'humour et qu'ils ont des âmes par conséquent. Rigolez donc !

Comme l'a dit Matthieu RICARD, il est trop tard pour être pessimiste. Nous devons imaginer, sortir de nos sentiers battus et transformer en forces nos contraintes. « L'homme qui n'a pas d'ennuis est bien proche du désespoir ». Utilisons nos ennuis par conséquent.

Cet après-midi, nous sommes entrés en phase pratique, avec Kévin FRANCO qui nous a présenté l'entreprise Pocheco et l'écolonomie.

Puis Martin SERRALTA a cité toutes ces entreprises auxquelles je me serais gardé de donner les sacrements. Or elles changent. J'ai même découvert récemment que Total s'améliorait !

Jonathan ATTIAS a lancé un soulèvement chez les jardiniers quant à lui... Il a su utiliser Ségolène ROYAL et tirer parti de la situation. Les politiciens sont utiles dans la mesure où ils disent parfois quelque chose ; il faut savoir les prendre au mot dès lors.

Enfin, les propos de Mickaël HIRAUX m'ont passionné. Ayant été moi-même maire adjoint d'une commune de 18 000 habitants – réserve de riches où souvent les conflits font rage au sujet des défécations canines. Mickaël HIRAUX nous a donc permis de parcourir un chemin considérable. Dans ma très longue vie active – je déteste le terme « inactif » pour désigner la retraite, car je n'ai jamais autant travaillé depuis que je suis inactif – j'ai travaillé en entreprise, en tant que Professeur à l'Université, en tant que délégué interministériel à l'insertion des jeunes... J'ai donc eu l'occasion de rencontrer des représentants merveilleux de trois mondes qui pourtant se détestent, privé, public et institutionnel. Aujourd'hui, nous avons eu la chance de rencontrer des personnes issues de ces trois mondes, en situation de controverse certes, mais de construction néanmoins.

En tant que vice-président de France bénévolat, je découvre que le monde associatif se porte bien aujourd'hui, comme le montrent les chiffres de l'IFOP (Institut français d'opinion publique). En huit ans, le nombre de bénévoles associatifs est passé de 10 à 16,5 millions. Le nombre d'associations croît également et atteint 1,8 million. Contrairement à ce que nous pensons, ce sont les jeunes âgés de 16 à 35 ans qui rejoignent les rangs des bénévoles. Mais nous ne savons pas les conserver parmi nos équipes. Les personnes du « moyen âge », compris entre 35 et 65 ans, sont également de plus en plus nombreuses à s'engager. Les chiffres diminuent quant à eux sur la tranche des retraités. Mais ce sont majoritairement les retraités qui s'engagent sur les rôles de management et de continuité dans les associations. Cette situation est un peu inquiétante, car nous sommes tous dotés d'une date de péremption.

Malheureusement, les budgets des associations diminuent, car les hommes politiques ne comprennent pas leur rôle ; c'est en elles que naissent les nouveaux modes organisationnels. Roger SUE, auteur de la Contre société, explique que nous tendons vers

un mode organisationnel de type associatif. Nous allons d'un pouvoir vertical à un pouvoir partagé. L'empowerment vise à rendre le pouvoir aux gens. Nous devons agir ensemble et non nous contenter de vivre ensemble.

La Maison du management a demandé à 100 personnalités de synthétiser en une page leur point de vue sur le mode de fonctionnement futur des entreprises ; les organisations seront plus agiles, plus horizontales. Elles nécessiteront davantage d'intelligence collective, de coopération et d'autonomie. Elles seront en outre plus complètes et en interdépendance croissante avec leurs écosystèmes. Les économies de plateforme monteront en puissance, ce qui est plus inquiétant, car beaucoup de métiers d'intermédiation disparaîtront. Les fonctions d'assistance seront de plus en plus robotisées ; ayant dirigé un grand cabinet de conseil, je suis convaincu qu'un bon logiciel aurait remplacé avantageusement certains de mes consultants – un consultant a en effet pour rôle essentiellement de mettre en œuvre un processus algorithmique. Dans les entreprises futures, il est également prévu un affaiblissement des liens hiérarchiques, des statuts. Les émotions seront replacées au cœur du fonctionnement des organisations. Comme l'a souligné Omar ZANNA, elles doivent à nouveau être prises en compte dans le système éducatif français – les Québécois ont l'habitude de dire que le système éducatif français consiste en l'organisation d'un naufrage pour repérer ceux qui savent nager... Les émotions nous font vivre. Il faut avoir envie pour réaliser des choses. Jules RENARD disait : « *Il ne suffit pas d'être heureux, il faut encore que les autres ne le soient pas* ». Georges ELGOZY¹⁶ quant à lui s'amusait : « *En France, ne sont insupportables que les injustices dont je ne bénéficie pas* ». Quoi qu'il en soit, la tendance s'orientera vers l'attente de plus en plus forte d'un leadership humble, s'attachant à susciter et à mériter la confiance plutôt qu'au contrôle, qui éclaire le sens de chaque tâche, anime plus qu'il ne dirige, coach plus qu'il ne forme, qui sache apprendre et désapprendre, tisse les relations de partenariat et non de subordination. Il s'agit là d'un changement radical dans un pays de tradition étatique et catholique comme le nôtre. Ceux qui sont aux affaires aujourd'hui ont fait leur service militaire et sont encore façonnés par l'idéologie et la hiérarchie militaire. Au Québec, la conception de la société est totalement différente.

Je pense que nous devons changer nos visions personnelles du monde et nous prendre en main. Il est essentiel pour mener à bien nos transitions de recréer de la confiance entre nous, ce qui nécessite un certain nombre d'efforts. J'y ai réfléchi en tant que manager, et ai ainsi identifié une douzaine d'« e » à mettre en œuvre, dont je me contenterai de vous livrer seulement une demi-douzaine en ce jour :

- « **étoile** » : nous devons donner des étoiles en permanence, nous accrocher à une étoile, soit faire émerger du sens – une association dysfonctionne dès lors qu'elle perd son sens.
- « **enthousiasme** » : le fait de porter une responsabilité doit nous emplit d'enthousiasme ; j'ai rencontré beaucoup de technocrates tellement gris. Un responsable importe de l'angoisse et exporte de l'énergie.
- « **écoute** » : mon père était haut fonctionnaire et me disait souvent qu'écouter marquait le début de la lâcheté. Il s'agit là d'une conception de l'ancien monde, supposant que le chef sait par essence. Or ce n'est pas le cas, nous en avons la preuve.
- « **endurance** » : la bataille est longue à gagner. Or en France, nous tenons l'échec en horreur. Dans la Silicone Valley, il est normal qu'un jeune de 28 ans ait connu plusieurs dépôts de bilan dans sa vie de chef d'entreprise, puis il rebondit. Yann MOIX dit de l'échec qu'il n'est pas le contraire de la réussite, mais qu'il en est le brouillon. Or il me semble que la jeunesse d'aujourd'hui, au demeurant merveilleuse, n'a pas appris l'endurance.
- « **éthique** » : il est indispensable pour établir un lien de confiance avec une équipe que cette dernière sache que son manager croit en des valeurs. Or cette croyance doit être continuellement nourrie – attention, on devient vite vieux !

¹⁶ Économiste français (1909-1989)

- « **exemplarité** » : il a été dit ce matin que nous apprenions par mimétisme ; le comportement du premier de cordée influe sur toute l'équipe par conséquent.

Voici donc les six efforts les plus importants que nous devons mener quotidiennement pour restaurer la confiance entre nous et donc les conditions d'un travail participatif.

Je terminerai par une citation d'Albert CAMUS : « il y a deux sortes d'efficacité : l'efficacité du typhon et l'efficacité de la sève ». Nous nous apprêtons à nous faire pousser en émotions et en vies partagées. Merci à vous tous.

Jérémy QUERENET

Je laisse la parole à Nadège AUSTIN, Directrice d'Alterre Bourgogne-Franche-Comté pour conclure cette journée.

Nadège AUSTIN

Merci d'avoir participé à cette journée. Je remercie également Clément et Christelle, le Réseau transition, la Maison des sciences de l'Homme et l'Université d'avoir organisé cette journée avec nous. Nous envisagerons à l'avenir de renouveler cette collaboration. Merci à chacun des intervenants d'avoir partagé leur savoir et leur enthousiasme avec nous, à Jérémy QUERENET pour l'animation de cette journée ainsi qu'à nos partenaires financiers, techniques, et scientifiques. Je vous demanderai enfin d'applaudir toute l'équipe d'Alterre pour le travail qu'elle a fourni en vue d'organiser cette journée.



www.alterrebourgognefranchecomte.org

Alterre en bref

Alterre Bourgogne Franche-Comté, agence pour l'environnement et le développement soutenable, poursuit quatre objectifs : améliorer la connaissance, construire une culture commune, favoriser la mise en pratique du développement durable, et repérer les enjeux de demain. Ses domaines de compétences sont l'observation, l'animation de réseaux d'acteurs, l'éducation à l'environnement et au développement soutenable et l'information-sensibilisation.

Alterre intervient dans de nombreux domaines tels que la biodiversité, les déchets, l'énergie, le climat, l'écologie territoriale, l'eau, la santé-environnement et les démarches territoriales de développement durable en croisant, autant que possible, les aspects sociaux et économiques avec les aspects environnementaux.

Centre de ressources, Alterre est une association loi 1901, majoritairement financée par le conseil régional, l'ADEME, l'État et l'Europe à travers le fonds FEDER.

