

Vie des affaires

TRANSPOSER LA RÉUSSITE SINGULIÈRE DE LOOS-EN-GOHELLE

[Jean-François Caron](#)

Association des amis de l'école de Paris | « [Le journal de l'école de Paris du management](#) »

2017/1 N° 123 | pages 37 à 44

ISSN 1253-2711

ISBN 9782100759880

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2017-1-page-37.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Association des amis de l'école de Paris.

© Association des amis de l'école de Paris. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Transposer la réussite singulière de Loos-en-Gohelle

■ Jean-François Caron

Une petite ville minière, naguère sinistrée, qui s'érige en expérience pilote de la transition énergétique et des modèles sociaux alternatifs; un maire dont le rêve est de créer un monde meilleur pour, et avec, ses concitoyens; des chercheurs et des décideurs du monde entier qui viennent étudier ce que concoctent ces Gueules noires; un terril haut comme une pyramide d'Égypte, ceint d'une écharpe en laine, avec une centrale solaire à ses pieds. Loos-en-Gohelle pourrait préfigurer notre société à venir si d'autres osent lui emboîter le pas.

Les héritiers du développement non durable

Dans notre région, nous sommes le fruit d'un siècle et demi d'exploitation charbonnière intensive du bassin minier, bande étroite qui s'étend de la Pologne au Pays de Galles, où plus de cent mille kilomètres de galeries ont été creusés. Chez nous, certaines vont jusqu'à mille mètres de profondeur et ce, sous les pieds de plus d'un million d'habitants. Ici, les villes ont généralement été construites autour des puits et n'ont pas de véritable centre, ce qui pose des problèmes d'urbanisme considérables. Ainsi, à Loos-en-Gohelle, où neuf sites étaient naguère en activité, le sol de la commune a baissé de quinze mètres suite aux affaissements miniers. Les ruisseaux coulent désormais à contre-sens et les points bas ne cessent de changer, créant des situations très compliquées à gérer en matière d'assainissement.

J'ai donc coutume de dire que je représente la génération des héritiers du *développement non durable* de ce bassin minier. Des richesses considérables y ont été créées, mais dans une activité extrêmement capitalistique, ce qui explique que ce soient les grandes familles du textile du Nord qui y ont investi, au XIX^e siècle.

Puis les mines ont fermé, nous laissant les séquelles à traiter. Quand je suis élu en 2001, je dois gérer la pollution des sols, une eau de nappes phréatiques irrécupérable – dont le taux de nitrate est le double de celui autorisé par la norme française –, des paysages dégradés parce qu'entièrement dévolus à une activité industrielle pour qui le territoire et les hommes étaient des variables d'ajustement. Le bassin minier a perdu

en tout 220 000 emplois de mineurs, ce qui a induit un taux de chômage considérable, malgré des transferts industriels, tels ceux de l'automobile.

Par ailleurs, la population a un énorme problème d'image de soi. Pendant très longtemps, les mineurs ont été le fleuron de l'activité ouvrière, avec toute une mythologie derrière eux. Suite à la fin de l'activité charbonnière, cette image s'est totalement inversée et les habitants du Nord-Pas-de-Calais sont devenus les "tarés" de la France, à tel point qu'une banderole, à Paris, au Parc des Princes, affichera « *Nordistes = consanguins, pédophiles, alcooliques* ». Reprise par tous les médias, cette phrase a renvoyé aux habitants du bassin minier une représentation d'eux insupportable. Désormais, lorsqu'un journaliste veut parler du Nord à la télévision, il choisit des interlocuteurs qui parlent ch'ti et qu'il pourra sous-titrer, des enfants qui ont le nez qui coule et des carreaux cassés. De telles représentations sont désastreuses, car la dynamique, personnelle ou collective, est considérablement entachée par cette perte de reconnaissance. Reconquérir cette dignité perdue était donc un élément essentiel de ma stratégie.

Jean-François CARON

Maire de Loos-en-Gohelle,
commune référence de la Cop21



Rebondir ou mourir

À partir de là, nous devons rebondir ou mourir puisque tout ce qui nous avait constitués s'était arrêté. Plusieurs stratégies se sont alors offertes aux décideurs. Jean-Paul Lacaze, ingénieur général des Ponts et Chaussées, avait théorisé, en son temps, un resserrement urbain qui diminuerait d'un tiers la population locale en la déplaçant vers un ailleurs mal défini. Quelques milliers d'habitants sont ainsi partis à Fos-sur-Mer, ce qui n'a pas résolu grand-chose. D'autres stratégies reproduisaient le passé, par la réindustrialisation, mais souvent en reniant notre histoire.

Autrefois, la société des mines était très encadrée. Les Houillères possédaient tout, maternités, stades, églises, logements, associations, sécurité sociale, etc., à l'exception notable des cimetières. L'encadrement était poussé à un point tel qu'un mineur était passible de retenues sur son salaire s'il n'entretenait pas son jardin, activité jugée salutaire puisque lui évitant d'être au bistrot ou au syndicat. Les économats (CCPM) permettaient aux familles de s'approvisionner grâce à des carnets, le montant des achats étant ensuite directement retenu sur le salaire du mineur. Les maires de l'époque n'avaient donc aucune prise sur 90% de leur territoire. Ce conditionnement extrême a constitué une population soumise qui a encore bien du mal à s'adapter aux évolutions de la société actuelle.

De tout le Nord-Pas-de-Calais, Loos a été la première commune à poser la question de manière complètement différente. L'ancien modèle de développement était moribond car non durable. Basé sur ce que le philosophe Bernard Stiegler appelle le *capitalisme compulsif*, il lie la promesse de bonheur au désir de possession, en postulant qu'il faut avoir pour être. Le siècle passé aura ainsi été celui de la perte du sens, car ce modèle non seulement n'est pas durable, notamment en ce qui concerne l'accès à l'énergie fossile, mais, comme l'attestent tous les indicateurs, il ne nous rend pas heureux.

Je travaille beaucoup avec Jeremy Rifkin, qui a théorisé la mutation vers une troisième révolution industrielle, chacune étant caractérisée par une forme d'énergie et un mode de communication. La première a été celle du charbon et de l'imprimerie; la deuxième, celle du pétrole, de l'électricité et du téléphone. Nous sommes désormais face à l'émergence de la troisième, celle de l'énergie renouvelable et de l'Internet. La combinaison entre les *smart grids* et les nouveaux moyens de production devrait être au cœur d'un nouveau paradigme, moins productiviste et plus économe en énergie.

Nous sommes donc à la fin d'un paradigme et à l'aube d'un changement civilisationnel profond, mais les gens sont dans l'incertitude parce que le nouveau modèle ne leur est pas encore clairement apparu. Ce manque de visibilité sur la direction à prendre

est une sérieuse difficulté, car il faut convaincre que c'est au fil de la transition que s'écrira ce nouveau modèle.

Vers un nouvel imaginaire

Ce modèle ne se dévoile, jusqu'à présent, que par des signaux faibles. On commence à voir se dessiner une tendance, qui nous fait passer du jetable au recyclable, qui préfigure une économie circulaire basée sur l'analyse des cycles de vie, l'écoconception, et tout ce qui s'oppose à l'obsolescence programmée des industriels.

Nous constatons aussi les glissements depuis un pouvoir hiérarchisé, vertical, vers un pouvoir coopératif, latéral. C'est particulièrement visible dans le domaine de la production d'énergie où l'on constate l'émergence de groupements de production coopératifs se démarquant des grands modèles centralisés classiques.

À travers ces tendances, un enjeu de nouvel imaginaire se met en place. À Loos, j'essaie d'installer l'idée que l'on a droit au rêve en matière de projet de société. Pour cela, il nous faut un nouveau récit de l'évolution de la ville, prospectif et non plus rétrospectif, le *story telling* aidant beaucoup à faire entrer les gens dans cette projection vers le futur.

Ma grande chance est d'avoir été élu dès 1992, en ayant une approche globale de la région, dont j'ai été vice-président. J'ai également présidé une fédération nationale d'élus écologistes. Travailler sur les schémas d'aménagement du territoire, exercices de prospective particulièrement instructifs, m'a donné une vision du paysage national en matière de transition et de ce qui bouge, ou pas, dans

les villes et les régions. J'ai donc à la fois un cadre global, qui m'a amené à coopérer avec des gens intéressants, tel Jeremy Rifkin, et un cadre local, c'est-à-dire un écosystème relevant du monde réel. Tout finit par aboutir au territoire, lieu sur lequel coexistent des jeunes et des vieux, des chômeurs et des diplômés, etc., c'est donc dans ce réel qu'un maire est amené à agir.

Relégitimer la politique

L'implication et la coproduction sont le cœur de l'action à Loos. Qu'une église soit éclairée par de l'électricité solaire, que l'on fasse de la méthanisation, que l'on ait un pôle de compétitivité sur l'économie circulaire, tout cela relève de la technique et est relativement facile. Il est cependant beaucoup plus compliqué d'agencer les différents acteurs entre eux, or, c'est justement un de mes savoir-faire. Cela touche aussi bien les acteurs économiques que tous les autres acteurs de la société à travers la formation, les associations, etc. À Loos, nous avons donc beaucoup travaillé sur les processus de démocratie "impliquante", concept que j'oppose à celui de démocratie participative qui renvoie, selon moi,

**À Loos,
j'essaie d'installer
l'idée que l'on a droit
au rêve en matière
de projet de société.**

à une consommation d'action publique qui ne conduit finalement qu'à un cahier de doléances. Il me semble indispensable d'aller vers davantage de responsabilisation, faute de quoi vous faites face à une population qui considère que l'intérêt général ne relève que de la responsabilité des élus. J'ose la formule : « *Participation sans responsabilisation = piège à cons!* »

Nous sommes, à l'évidence, dans une période de changements majeurs, dans laquelle tout ce qui nous a constitués nous échappe, mais il va bien falloir que nous commençons à aimer le XXI^e siècle! À Loos, nous nous efforçons d'abord d'aller vers la responsabilisation et l'implication de la population locale. Le développement durable ne se résume certes pas au tri des déchets, mais celui qui trie les siens est déjà dans une forme d'implication à partir de laquelle il devient possible de "tricoter" une démarche plus large. C'est d'autant plus intéressant que cela génère de la reconnaissance, ce qui n'est pas rien dans une société où beaucoup de gens sont isolés du fait de leur âge, de leur santé ou de leur précarité. Débattre avec eux, c'est déjà les réinsérer dans une société très excluante.

Ensuite, plus on travaille avec les habitants, plus l'expertise d'usage est présente et meilleure est l'intelligence des projets. Loos est devenu un haut lieu de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

La démocratie représentative est davantage légitimée par ces processus collectifs. Aujourd'hui, les gens ne mesurent pas la complexité qu'implique faire de la politique et faire société, et vont jusqu'à mépriser les politiques. En revanche, quand ils voient et comprennent la difficulté de l'élaboration des projets collectifs, la qualité des arbitrages est mieux reconnue. Ma conviction est que, plus on est impliquant, plus on relégitime la politique, ce dont nous avons le plus grand besoin face aux risques des extrémismes.

Enfin, des actions politiques coproduites sont plus efficaces, car mieux acceptées : vous entrez dans une discussion en tant qu'habitant consommateur qui défend son intérêt particulier, mais vous sortez du processus en étant devenu un citoyen conscient de l'intérêt général ayant compris que construire du "vivre ensemble", aménager un territoire, sont nécessaires quoique compliqués à mettre en œuvre.

Les habitants de votre commune deviennent ainsi plus pertinents, voire impertinents, et questionnent le politique. C'est un processus qui, une fois enclenché, ne permet pas de retour en arrière. Le politique ne peut alors plus se satisfaire d'être dans la gestion d'une masse suiveuse, à qui l'on promet tout et n'importe quoi, et cela l'oblige à jouer la transparence et à ne pas s'écarter de ce à quoi il s'est engagé.

Nous, élus, faisons du management de grands groupes et l'implication est un processus qui requiert non seulement du savoir-faire, mais également du

savoir-être. Ainsi, par exemple, savoir accueillir la controverse n'est pas évident. L'une des premières choses que j'ai apprises à mon équipe a été, lors des réunions, à accepter la première demi-heure "déversoir", celle où il faut savoir se taire et laisser les gens épuiser leurs plaintes. Ensuite, il devient possible de passer aux problèmes concrets en entrant dans un processus de construction. Tout cela tient à des détails et à de la méthodologie bien maîtrisée. *La qualité des collectifs garantit l'expression des singularités* est une devise que j'ai faite mienne. Il en va alors de ma responsabilité de constituer de tels collectifs de qualité.

La résilience loossoise

Dans les années 1980, les mines ferment et commence une époque de reniement de notre histoire où certains s'excusent d'avoir existé. Loos va prendre une option opposée en disant qu'il ne sera pas possible de construire un futur sur un tel reniement.

Mon père, qui m'a précédé dans les fonctions de maire de Loos, était un socialiste autogestionnaire, proche de Michel Rocard. Dans ses voyages de par le monde, il avait été frappé par l'importance que peuvent prendre certains lieux. Or, à Loos, nous avons deux terrils merveilleux, les plus hauts d'Europe, de 146,50 mètres de hauteur, soit très exactement celle de la grande pyramide de Khéops. Si l'on s'émerveille

devant les pyramides d'Égypte, pourquoi mépriser ces symboles de l'activité, quasi démiurgique, des hommes?

Cette réflexion a été le point de départ de la création de la Chaîne des terrils qui, en 2012, a abouti à l'inscription du bassin minier sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco. En 1995, quand je suis entré dans l'équipe municipale dirigée par mon père, en tant que conseiller municipal délégué à l'aménagement du territoire et à l'environnement, j'ai commencé un travail sur l'imaginaire et l'estime de soi, passant par

l'acceptation de notre histoire. Nombreux sont nos concitoyens, aux noms polonais, hongrois ou maghrébins, qui témoignent du rôle que la mine a joué dans leur histoire et la constitution de leur identité. Leur dire qu'ils sont désormais les damnés de la terre, des moins que rien, et, dans le même temps, les enjoindre de s'inscrire dans le XXI^e siècle en étant créatifs et entreprenants, aurait été une pure absurdité.

Nous avons donc commencé en faisant du *land art*, en travaillant sur l'art du paysage avec des jeunes en insertion. Ensuite, dans les années 1990, à l'occasion de la révision du plan d'occupation des sols, nous nous sommes mis à élaborer un projet de ville. Nous avons enclenché dix-huit mois d'un processus collectif d'élaboration d'une nouvelle vision de la ville de Loos : avis d'experts, analyses environnementales sur l'urbanisme, diagnostic paysager et diagnostic social

**Nous, élus, faisons
du management
de grands groupes
et l'implication est
un processus qui requiert
non seulement
du savoir-faire, mais
également du savoir-être.**

des quartiers, etc. Nous avons ensuite engagé un travail avec les commerçants et les agriculteurs et, peu à peu, ce projet de ville a émergé.

Ont également émergé à cette occasion toute une série de problèmes. Ainsi, nous payions l'eau le double du prix moyen français, bien qu'elle fût deux fois plus polluée qu'ailleurs. Cette question étant stratégique, nous avons commencé à généraliser l'infiltration des eaux pluviales. Il fallait recharger les nappes et renforcer la filtration naturelle, mais nous pouvions aussi la récupérer. Ainsi, depuis quinze ans, tous nos bâtiments municipaux sont équipés de stockages d'eau de pluie et nous ne consommons désormais plus un seul litre d'eau potable pour les usages de la ville.

Le charbon étant gratuit pour les mineurs, l'isolation des maisons n'était pas une préoccupation. Déjà très inconfortables, il est, de plus, devenu ruineux de les chauffer dès lors qu'il a fallu payer le combustible. L'écoconstruction et la réhabilitation thermique se sont donc imposées comme des paramètres incontournables.

Toutes nos premières expérimentations ont émergé ainsi. Nous n'avions plus de nature, nous avons travaillé la question en réalisant quinze kilomètres de trame verte dans la ville, avec des pistes cyclables, des chemins reconstitués, etc. Nous avons un taux d'alcoolisme des nourrissons parmi les pires du monde, de même que pour le diabète de type II ou les cancers. Ces pathologies sont largement causées par les problématiques sociétales. Nous avons donc développé des expérimentations dans tous ces registres, en particulier sur la façon de se nourrir.

En 2001, quand je suis élu maire, je pose d'emblée la question de la durabilité comme changement de mode d'organisation de la commune. En tant que conseiller, ma responsabilité était d'impulser des projets novateurs. Désormais, en tant que maire, j'ai aussi en charge la gestion du quotidien et il me faut gérer la voirie, tenir un budget, etc., sans perdre de vue mes engagements pour un développement durable. Je recrute un nouveau directeur général des services et je change les organigrammes. La nouvelle équipe met en place quantité de nouveaux processus de management, forme les personnels de la mairie à la conduite de projet, méthodes largement plus avancées dans les entreprises que dans les collectivités.

Chaque réussite va alors renforcer la dynamique. En 2008, je suis réélu avec 82,1 % des suffrages, le plus gros score du Nord-Pas-de-Calais. En tant que maire écologiste au pays des Gueules noires, je suis une erreur de l'Histoire, la sociologie des mineurs étant, a priori, à des années-lumière de l'écologie.

Depuis quinze ans, nous avons un comité scientifique réunissant des experts de niveau national et international, qui préside aux évaluations de notre action. Cyria Emelianoff, dont les travaux sur la ville durable

font référence¹, a étudié trente villes européennes engagées dans le développement durable. Les deux les plus en avance sont, selon elle, Stockholm et Loos-en-Gohelle, la première en raison de ses réalisations à grande échelle, la seconde parce qu'elle y a observé le plus fort engagement de la population dans l'organisation du changement. Progressivement, la presse nous a donc considérés comme la ville pilote du développement durable.

Le problème du développement durable est qu'il est invisible : il faut donc le révéler pour pouvoir en parler. Dans la ville, nous avons mis en place des circuits d'interprétation avec soixante-neuf bornes munies de QR codes, qui permettent de lire sur les smartphones, en réalité augmentée, les informations sur les réalisations les plus marquantes.

La ville des solutions

Tout repose sur l'implication de la population afin que les habitants deviennent des acteurs. Par exemple, la ville a installé un jardin pédagogique pour les enfants, mais ce sont les parents ou les grands-parents qui l'entretiennent. Nous avons doublé le nombre d'associations et il y en a désormais cent quatorze sur Loos. Nous avons aussi multiplié par dix les participations des habitants à de petites dynamiques, à moins de 1 000 euros

chacune, telles des fêtes de quartier ou des voyages à la mer avec des enfants qui ne l'ont jamais vue, etc. Nous avons également développé le concept de fifty-fifty : si les habitants prennent des initiatives, la commune y contribue dans le cadre d'une charte qui définit les rôles respectifs. Le fleurissement des quartiers situés en dehors du centre-ville et qui n'en bénéficiaient pas jusque-là est élaboré

en commun avec la mairie. C'est elle qui en précise les conditions et les limites, ce qui acculture les gens aux normes de sécurité et aux questions de coûts. La ville fournit les jardinières et les fleurs en début de saison et les habitants en assurent ensuite l'entretien. Nous venons aussi de refaire tous nos chemins agricoles avec les agriculteurs. Ils ont fourni leurs bennes pour charger les matériaux, nous avons loué le rouleau et le coût de l'opération est ainsi passé de 100 000 à 30 000 euros. Maintenant, ils ne défoncent plus les chemins... Nous avons réalisé un skatepark avec les adolescents, qui ont ainsi intégré les questions de réglementation et de coûts. Nous organisons des spectacles participatifs avec des artistes, de nombreux sons et lumières, etc., tout cela en coproduction avec les habitants. Les jeunes ont également assuré, pendant une journée, des animations

1. Cyria Emelianoff est maître de conférences à l'université du Maine (Le Mans) et chercheur au GREGUM-ESO UMR 6590 CNRS. Elle est l'auteur de "La ville durable : l'hypothèse d'un tournant urbanistique en Europe", *L'information géographique* (Armand Colin, 2007/3).

Le problème du développement durable est qu'il est invisible : il faut donc le révéler pour pouvoir en parler.



Déroulement de l'écharpe du terril de Loos-en-Gohelle.

© Ville de Loos-en-Gohelle

(un carromob!) devant une boulangerie, sélectionnée lors d'un appel à projets, ce qui lui a amené un surplus de ventes considérable. Le patron s'étant engagé à consacrer cette recette exceptionnelle à la transition énergétique, il a ainsi pu passer à un éclairage LED dans sa boutique. Concrètement, le développement de ces fifty-fifty touche tous les types de publics et les met en situation de production collective dans la ville.

À force d'être ainsi sollicités, les habitants ont développé de plus en plus d'initiatives originales. Ainsi, les dames du foyer logement tricotaient des carrés de laine, que les enfants du collège vendaient 1 euro pour alimenter les Restos du cœur. C'était là une triangulation interassociative très intéressante, mais l'enthousiasme des tricoteuses de participer à une œuvre collective a été tel que, très vite, les enfants ne sont plus parvenus à écouler leur production. Puisque Monsieur le Maire demandait de prendre des initiatives, c'est ce qu'elles ont fait. À mon insu, elles ont contacté Phildar, à Roubaix, qui leur a gratuitement fourni un plein camion de laines déclassées. Là, ce sont les bras qui sont venus à manquer.

Qu'à cela ne tienne, elles ont mobilisé la population et, tous les mercredis, la grande salle des fêtes s'est remplie de tricoteuses. Leur but était de faire une couverture pour le terril! J'ai dû négocier avec elles, car, vu le poids d'un tel objet, il aurait fallu des engins de manutention lourds pour l'installer et le sécuriser, l'autoroute passant à proximité. Au final, nous sommes convenus de faire une longue écharpe qui a été déroulée du haut en bas de ce terril. L'événement a eu lieu, à la grande fierté des loossois, sous le regard des caméras de France 3 et des nombreux spectateurs présents sur place. Ça ne servait à rien, mais c'est en cela que c'était formidable! C'était une œuvre collective, réalisée juste pour le plaisir d'être ensemble et de prendre sa part à l'inscription du terril à l'inventaire

La bonne image de la ville et la forte dynamique d'innovation donnent aux gens l'envie d'entreprendre.

de l'Unesco, et tout cela s'est terminé par un pique-nique géant.

Loos étant présentée comme "la ville des solutions", elle a été sélectionnée comme seule visite de terrain, en France, pour la COP21. Un TGV devait amener de Paris à Loos cinq cents dirigeants du monde entier. Cela a nécessité un an de préparation de notre part. Malheureusement, les attentats du 13 novembre 2015 ont contraint les autorités à annuler cette visite qui nous tenait tant à cœur.

L'approche par les usages

Nous travaillons beaucoup sur l'économie de la fonctionnalité, c'est-à-dire de l'approche par les usages, ce qui suppose une connexion étroite avec les usagers afin de coconstruire les réponses aux questions qui nous sont posées.

Nous développons ainsi un nouveau modèle agricole et alimentaire pour la commune. Nos habitudes nous font, en effet, acheter des marchandises qui ont parfois fait le tour de l'Europe alors qu'elles ont peut-être été produites près de chez nous. Nous avons donc réinitialisé

quantité de circuits afin de nous approvisionner directement auprès d'agriculteurs locaux. Cinq d'entre eux sont d'ores et déjà passés au bio, ce qui représente 10% de la surface de la commune, contre 4% en moyenne nationale. L'objectif est de fournir les cantines scolaires de Loos et de communes voisines, mais il faut que la production se diversifie pour élargir la gamme... C'est en cours. Dans des

effets de transfert, les autres communes commencent à nous rejoindre sur des projets concrets, en massifiant la commande publique, par exemple.

Nous travaillons également avec les prestataires de la restauration scolaire pour la fabrication des repas,

en exigeant d'eux qu'ils aient, par exemple, une légumerie pour traiter des produits frais locaux. En l'absence d'un tel équipement, ils seraient en effet contraints de s'approvisionner chez les industriels de l'agroalimentaire. Ce changement complet de l'écosystème alimentaire requiert une certaine autorité capable de mettre autour de la table tous les acteurs concernés sur un territoire donné. Nous sommes ainsi territoire pilote, au niveau national, sur l'économie de la fonctionnalité.

Nous agissons également beaucoup en matière d'économie circulaire. Je préside la structure qui a créé le seul pôle de compétitivité français sur ce thème, intitulé TEAM² (Technologies de l'environnement appliquées aux matières et aux matériaux), dont la vocation première est d'aider les entreprises à réaliser leurs projets innovants et faire émerger de nouveaux projets. Le pôle fédère, depuis sa création, les principaux acteurs de l'industrie, de la recherche et de la formation dans ces domaines. À Loos, nous accueillons également la plateforme pour l'analyse du cycle de vie et nous travaillons beaucoup sur les écomatériaux avec tous les acteurs concernés du Nord-Pas-de-Calais.

Depuis 1997, nous développons toutes les formes d'écoconstruction, en neuf ou en réhabilitation : bâtiments publics, logements sociaux, etc. Tous nos véhicules sont au gaz naturel (GNL). Nous avons ainsi développé tout un secteur économique dans ce domaine avec des indicateurs de création d'emplois très positifs.

Tout cela fait que Loos-en-Gohelle est un terrain majeur d'expérimentation de l'économie circulaire, de l'économie d'énergie et de matière, de certification de nos matériaux. La commande publique est un outil remarquablement efficace au service de la transition. Ce n'est que par la frilosité des services juridiques que l'on s'interdit d'utiliser ces leviers pour faire apparaître

de nouveaux modèles économiques. Nous travaillons donc, de plus en plus, sur la question du modèle économique, à la fois des éco-activités, mais aussi des activités classiques. Nous avons ainsi constaté une augmentation du nombre des commerces à Loos, à tel point que la commune manque désormais de locaux adaptés. La bonne image de la ville et la forte dynamique d'innovation donnent aux gens l'envie d'entreprendre.

Tout cela a été évalué par l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), qui a réalisé une centaine d'entretiens avec différents acteurs et a insisté dans ses conclusions sur le fait que la stratégie

de conduite du changement impacte aussi les acteurs extérieurs. Ainsi, nous travaillons avec la fédération du bâtiment, qui a beaucoup évolué dans ses relations avec la ville. Quoique fort différents dans nos approches du monde, nous parvenons désormais à cheminer ensemble.

Un autre exemple est celui de la Fondation d'Auteuil qui est venue à Loos-en-Gohelle, où elle a installé un centre de formation pour trois cent cinquante apprentis dans les nouveaux métiers de l'écoconstruction. Nous avons également la centrale solaire Lumiwatt, qui teste une centaine de technologies innovantes et contribue au développement de compétences photovoltaïques à forte valeur ajoutée, en collaboration avec différentes écoles d'ingénieurs et d'architecture de la région.

Nous affichons quantité de réalisations témoins, telle la réhabilitation d'une grande maison des ingénieurs des mines, réalisée dans sa totalité en écomatériaux. L'université d'Artois y a installé quantité de capteurs pour suivre son évolution et ses performances dans le temps, d'où il ressort que quinze personnes présentes dans cette maison suffisent à la chauffer jusqu'à des températures extérieures de -7°C. Dans certains logements sociaux, les habitants paient désormais moins

Il faut commencer par désobéir à la pensée unique et, pour cela, il est nécessaire de créer un cadre de sécurité collective, faute de quoi aucune initiative ne naîtrait.



© Ville de Loos-en-Gohelle

L'opération Chênelet : des logements sociaux en écoconstruction

de 150 euros de chauffage par an, ce qui est perçu comme une véritable révolution dans l'ancien pays minier ! Pas besoin de beaucoup d'autres arguments en faveur du développement durable quand les voisins, qui se chauffent à l'électricité, paient dix fois plus.

Nos valeurs

Je voudrais essayer de résumer notre ADN, notre code source. Nous sommes assis sur un socle de valeurs. Ce sont elles qui nous fondent et il est impossible de partir de quoi que ce soit d'autre. Chez nous, ce sont des valeurs de courage, de simplicité, de convivialité et nous ne pouvons pas les renier. Si nous voulons construire notre avenir, il nous faut voir d'où nous venons, où nous en sommes et mettre les gens dans une dynamique de projection.

Pour cela, nous nous appuyons sur quatre piliers. Tout d'abord, l'implication des habitants est primordiale. Ensuite, au sein de l'équipe municipale, il nous faut penser et gérer de façon systémique, en essayant de limiter les externalités négatives, voire en créant des externalités positives. Pour cela, il nous faut mettre en place des processus de fécondation et de croisement de projets entre les différents services, ce qui ne va pas de soi.

En troisième lieu, il nous faut une étoile qui brille, une vision qui nous fasse rêver et nous donne envie

d'entreprendre pour aller vers ce nouveau modèle de société. Mais il nous faut aussi les petits cailloux blancs pour baliser le chemin qui nous mène vers cette étoile. Quand on a refait le toit de l'église en panneaux solaires, cela n'a pas changé la face du monde, mais cela nous a permis de travailler avec la communauté catholique qui s'est ainsi engagée dans la transition. Désormais, ces petits cailloux blancs sont visibles partout dans la ville et cela permet aux gens de rentrer par le réel dans ce monde qui, sans cela, serait abstrait et lointain.

Enfin, il faut créer les conditions pour oser changer de modèle. Ces objets concrets nous permettent de théoriser le droit à l'erreur. Une innovation, c'est une désobéissance qui a réussi. Il faut donc commencer par désobéir à la pensée unique et, pour cela, il est nécessaire de créer un cadre de sécurité collective, faute de quoi aucune initiative ne naîtrait. Faire une œuvre d'art avec un terril était inconcevable à l'époque et il a fallu l'oser.

Le premier résultat systémique est le retour de la confiance. La société française est, tragiquement, devenue une société de défiance. La confiance qui revient, c'est d'abord la confiance en soi, puis la confiance dans le voisin et dans les élus. Elle change la vie quotidienne et permet d'entreprendre quantité de choses en constituant un terreau pour l'innovation et en changeant la perception du territoire par ses habitants.

débat

Un intervenant : *Votre succès semble reposer sur une remarquable capacité d'écoute de la population. Était-ce votre choix initial ?*

Jean-François Caron : Oui, l'écoute est indispensable pour capter l'état d'esprit des acteurs et accompagner les initiatives. Ma conviction est que l'on ne changera désormais plus grand chose par l'action des gouvernements, mais que les réponses viendront de l'émergence de porteurs d'idées déviantes par rapport au modèle dominant. En mettant en commun leurs projets, en les décryptant et en les analysant, ils pourront développer et accélérer de façon systémique les suggestions venant de la base. Ces processus de coopération supposent des groupes non hiérarchisés, entre pairs qui apportent des visions multisectorielles et permettent une

action globale. C'est là un modèle différent de celui de l'ENA, entité qui, pour moi, illustre la reproduction du modèle dominant. Dans la période compliquée que nous traversons, on constate, un peu partout, de multiples émergences et c'est par l'analyse de ce qui se passe sur le terrain que les gouvernements pourront relégitimer leur action.

Int. : *Comment vous financez-vous ? Et quel est le rôle de l'État et des régions ?*

J.-F. C. : Loos est la démonstration que, même dans l'une des communes les plus pauvres de France, on peut faire du développement durable. Le territoire environnant ayant peu de projets, alors que nous en avons beaucoup, nous avons pu pleinement bénéficier des aides européennes. Le président Sarkozy voulait mille projets : quand le préfet nous

a appelés, celui de notre centrale solaire étant déjà bouclé, l'argent est tombé immédiatement et l'État l'a financé à 90%. Il est donc possible de trouver de l'argent pour l'innovation. En revanche, nous en avons très peu pour la gestion ordinaire. Comme nous avons une très faible capacité d'investissement, il nous faut trouver des solutions nouvelles, tels des partenariats avec le privé, comme pour l'isolation de nos écoles, opération pilote menée avec Cofely.

Int. : *Vous n'avez pas évoqué le rôle des femmes dans votre démarche de changement, rôle qui, pourtant, a sans doute été central. Qu'en est-il ?*

J.-F. C. : Sur les questions de l'écologie, le rôle des femmes est évidemment prépondérant, ce qui a été analysé par de multiples travaux. Les femmes ont

débat

une vision généralement beaucoup plus systémique que les hommes, aux egos surdimensionnés! Sur le terrain, les hommes s'impliquent beaucoup moins dans la gestion du quotidien, ce qui peut expliquer que, dans la vie associative, on retrouve davantage de femmes.

Toutefois, le problème que nous rencontrons est lié à l'absence relative des femmes dès lors que l'on change de dimension. De nombreuses femmes sont impliquées à l'échelle de la commune mais, à celle de l'agglomération, elles disparaissent. Sur nos trente-six communes, il n'y a plus qu'une femme maire, et l'on se retrouve vite dans des conflits de mâles dominants! Si, aux niveaux local, régional et national, tout se passe bien, grâce aux modes de scrutin, c'est à celui de l'agglomération que le plus de problèmes de concurrence potentielle se posent. Cela complique les questions de transférabilité.

Une expérience unique

Int. : *Vous nous avez dit que vous ajoutiez à votre rôle de maire une fonction de consultant pour aider d'autres collectivités territoriales à organiser leur transition à la lumière de l'expérience de Loos-en-Gohelle. Comment travaillez-vous avec un maire qui fait appel à vous?*

J.-F. C. : Actuellement, l'ADEME, dont nous sommes le seul démonstrateur national de conduite de changement, modélise notre action pour voir comment il serait possible de la transférer sur d'autres territoires. Une demi-douzaine d'entre eux ont été identifiés,

qui acceptent l'intervention de bureaux d'études afin d'analyser comment un certain nombre de démarches, issues de Loos ou d'ailleurs, peuvent instiller un autre "ADN" chez eux.

Par ailleurs, je suis en relation avec Navi Radjou, qui travaille, dans la Silicon Valley, sur l'*innovation frugale*², et qui veut s'appuyer sur l'expérience de Loos dans son prochain livre. Il privilégie la frugalité, nécessaire, selon lui, à un changement radical de paradigme. L'enjeu est à terme de faire apparaître un réseau de cellules souches, en France et au-delà, afin de faire tache d'huile.

Int. : *Le mode du récit est fondamental dans l'innovation afin de construire des images d'un futur possible et d'imaginer de nouveaux usages. Mais, pour cela, il faut autoriser la désobéissance et valoriser la prise de risques, faute de quoi on retombe très vite dans la reproduction de ce que l'on a toujours fait.*

J.-F. C. : Je perçois bien quels mécanismes d'intelligence collective et de mise en réseau peuvent mettre ces ressorts en action. Cependant, nous avons fait un *benchmark* sur ce qui se fait dans le monde dont les résultats relativisent les choses. Les endroits où, simultanément, on trouve de l'implication d'acteurs, des résultats concrets et du systémique, sont extrêmement rares. Pour Rob Hopkins, l'homme des *villes*

2. Navi Radjou et Jaideep Prabhu, *L'innovation frugale – Comment faire mieux avec moins*, (Éditions Diatèino, 2015).

en transition dans le monde, l'expérience de Loos, avec ses résultats sociaux et économiques, reste unique à ce jour. Dans le débat avec l'ADEME, je soutiens que l'on ne parviendra à la transition énergétique que si l'on change le modèle de gouvernance.

Int. : *Pensez-vous que le modèle que vous défendez puisse rapidement s'étendre?*

J.-F. C. : Je n'en sais rien! L'une de nos difficultés tient à ce qu'il est très difficile d'évaluer ce que l'on fait quand on est dans l'action. Bien que nous ayons un conseil scientifique fort présent, bien des choses nous échappent qui mériteraient d'être analysées. Une des nombreuses thèses réalisées sur notre action avait pour sujet la "capacitation citoyenne", le fait que les gens reprennent prise sur leur vie. Il en ressort que la question de la confiance est l'alpha et l'oméga de toute réussite. Je suis convaincu que, collectivement, nous percevons intensément l'épuisement du modèle dans lequel nous vivons. Mais une commune de sept mille habitants ne change pas à elle seule les habitudes économiques de tout un bassin d'emplois.

Pascal Lefebvre ■

La séance a eu lieu le 13 mai 2016 dans le cadre du séminaire [Vie des affaires](#).