

**Comment inventer  
collectivement  
la transition écologique  
en Île-de-France**



# Sommaire

<b>Pourquoi le modèle de la Théorie U ?</b>	5
<b>Les étapes-clés de la Théorie U</b>	8
<b>Laboratoire d'expérimentations de la Théorie U avec l'ARENE en Sud Seine-et-Marne</b>	10
<b>Le Pays de Fontainebleau invente sa gare du futur</b> > Un exemple d'écologie territoriale	12
<b>À Champagne-sur-Seine, une centrale solaire de 15 000 m<sup>2</sup></b> > Un exemple d'écologie industrielle	13
<b>Flagy reconvertit un ensemble patrimonial d'exception</b> > Un exemple d'économie collaborative	14
<b>Montereau crée un jardin de maraîchage d'insertion</b> > Un exemple d'écologie territoriale	15



**Rédaction :** Thierry Vincent - Chef de projet Innovation et Économie circulaire, Marie-Laure Falque Masset - directrice du pôle Transition énergétique et écologique, Pascale Céron - Directrice du pôle Information Communication (ARENE Île-de-France), Véronique Campillo (Colligence)

**Coordination éditoriale :** Pascale Céron - Directrice du pôle Information Communication, Élise Faure - Chargée de communication Editions et Relations Presse (ARENE Île-de-France)

**Design graphique :** On y croit ! LA Jacquemin

**Impression :** IMS Pantin

**Juin 2017 / N° ISBN :** 978-2-911533-25-9

# Prologue

En ces temps où les enjeux environnementaux, économiques et sociaux n'ont jamais été aussi prégnants, nombre d'élus locaux, dont je fais partie, pourraient douter de leur capacité à agir. Le désir de changement est là et une fois les informations collectées, les préconisations faites, nombreux sont ceux qui se retrouvent confrontés à une incapacité de mise en œuvre réelle (manque de moyens financiers, humains, techniques...) ou perçue (sentiment d'incompétence, d'insuffisance de savoir-faire ou d'incapacité d'innovation).

Le monde actuel présente de telles turbulences et un tel degré de complexité qu'il est devenu nécessaire pour nous, élus, de nous doter de pratiques et de cadres différents, susceptibles de nous aider à changer, à s'adapter, à évoluer rapidement. En effet, le taux élevé d'échec des projets de changement (fréquemment de 70 à 75 %) montre que les méthodes du passé ne permettent plus de composer avec la complexité des enjeux, locaux et mondiaux, ni avec l'exercice nécessaire de la citoyenneté sur le terrain et encore moins avec la question du changement climatique ou de la transition énergétique.

Le changement dont il sera ici question est celui qui émerge d'une réflexion collective ou personnelle, et non celui dont on connaît déjà l'issue ou le résultat et qui, de ce fait, appelle une planification pour arriver au but. Par définition, le "changement émergent" admet l'inconnue du résultat. Il découle d'un changement de regard et de posture, d'un déplacement du point de vue, d'une réflexion profonde, autant d'aspects qui concourent aux transformations réussies.

Sur une période de six ans, l'ARENE a expérimenté et validé un processus de changement innovant et opérationnel, inspiré de la Théorie U d'Otto Scharmer comme modèle phare, sur le territoire du Sud Seine-et-Marne avec des résultats concrets qui, il y a encore quelques années, nous auraient semblé hautement improbables, voire inimaginables. Cela nous a permis de valider ce modèle pour les collectivités territoriales souhaitant s'engager dans une politique énergie climat innovante.

Dans ce document, nous nous attacherons à montrer qu'il est possible de mettre en œuvre les changements, qu'au fond, tout le monde souhaite, en dépassant ce sentiment d'impuissance. Pour effectuer les deux basculements indispensables, de l'idée au projet, puis du projet à l'action, la maîtrise du processus est plus précieuse que celle du résultat. Le processus en U nous y aide, car il nous montre, à tout moment, où nous sommes, le chemin parcouru et le prochain pas à faire. Et si nous voulons bien le voir, notre meilleur futur.

Ce document s'adresse à vous, élus, techniciens et parties prenantes d'un territoire qui portez un désir de changement, de ne plus reproduire les schémas du passé. Je vous invite à le lire et surtout à le pratiquer.

**Didier Dousset**  
Président de l'ARENE Île-de-France



Didier Dousset



# Pourquoi le modèle de **La Théorie U** ?

Pour répondre aux grands enjeux contemporains, la politique locale doit être issue de propositions innovantes, expérimentées localement d'abord, avant d'être déployées plus largement, et pourquoi pas, d'inspirer d'autres territoires.

Le choix du processus en U est issu de cette réflexion (Otto Scharmer, *La Théorie U, renouveler le leadership*, Yves Michel 2016).

Comment faire la politique autrement ?

Comment oser porter un autre regard sur nos actions ?

Depuis plus de 20 ans l'ARENE Île-de-France accompagne les territoires franciliens dans leurs projets énergie climat. Elle expérimente et dissémine les démarches innovantes, défriche de nouveaux sujets qu'elle partage ensuite au sein des réseaux qu'elle anime. Facilitatrice du changement, elle s'est donc inspirée de ce modèle pour accompagner certaines collectivités franciliennes souhaitant faire évoluer leurs pratiques.

L'ARENE Île-de-France a fait le choix d'expérimenter une méthodologie innovante d'accompagnement des collectivités, inspirée de la Théorie U, un processus en différentes étapes :

**1/ Ne pas reproduire**

**2/ Observer**

**3/ Percevoir**

**4/ Point d'inflexion**

**5/ Cristalliser**

**6/ Prototyper**

**7/ Déployer.**







## Renoncer à reproduire

Nous savons tous que les mêmes actions produisent les mêmes effets et c'est souvent avec un sentiment d'impuissance que nous nous demandons comment sortir de l'inertie des habitudes et impulser une démarche innovante de transition. Nous observons que, **collectivement, nous avons tendance à reproduire les schémas connus, alors même qu'individuellement, nous avons tous un souhait profond de changement.** "Nous produisons collectivement des résultats dont individuellement, personne ne veut".

Le processus en U permet des transformations durables, car il est le fruit d'un travail en profondeur, **impliquant un éventail d'acteurs aussi large que possible**, des prises de conscience et des volontés fortes. Dans ces conditions, le travail collectif fonctionne.

Renoncer à reproduire ce que nous connaissons exige de **lever nos peurs** et de passer à l'action en acceptant de ne pas connaître à l'avance le résultat que nous allons générer. Or, dans les politiques territoriales, l'incertitude est un facteur que l'on peine à prendre en compte, lui préférant la prévisibilité.

# 1



## Observer

Il convient de souligner ici **l'importance du bon couplage élu/technicien**, l'élu étant dépositaire d'une vision politique pour laquelle il a été choisi, le technicien étant quant à lui chargé de réunir les conditions de la mise en œuvre de cette ambition.

Ce couplage est une condition nécessaire dans le cadre de l'incubation de projets innovants, et ce pour deux raisons :

- L'innovation contraint la collectivité à **sortir de la gestion des problèmes courants** avec ses contraintes, ses règles de fonctionnement, ses arbitrages. Cela ne peut se faire sans cohérence entre la vision portée par l'élu et sa mise en œuvre concrète.
- Par sa dimension transversale, l'innovation **remet souvent en cause la structure en silos thématiques d'une collectivité**. L'expertise devenant partagée, il importe que chacun puisse "mettre les lunettes de l'autre" et changer son regard.

À cela vient s'ajouter la neutralité du facilitateur de l'ARENE. Disposant d'une légitimité technique, il est également extérieur au territoire. Il peut ainsi s'affranchir des jeux de pouvoir susceptibles d'empêcher ou de retarder la réalisation d'une action innovante. Sa neutralité va naturellement simplifier les échanges avec les différents acteurs du territoire.

# 2



## Percevoir

Il s'agit ici de **s'ouvrir pleinement à la problématique**, d'accueillir les ressentis et les intuitions comme ayant autant à nous apprendre que les éléments de compréhension collectés à l'étape précédente.

C'est **le début du lâcher-prise**. Ni renoncement ni abandon, il se fera le plus souvent à l'occasion d'entretiens informels entre collègues et/ou lors d'activités peu en rapport avec le sujet, ce que l'on nomme aussi le "vide fertile". L'intention est de se laisser le temps avant de "se remettre à réfléchir" et/ou de partir à la recherche de solutions.

Le maire ou l'élu, leader créatif de cette étape, doit savoir se détacher de la hiérarchie et orienter l'intention collective vers le bien commun.

Cette étape permet au binôme élu/technicien de partager des points de vue, de diverger, de se mettre à la place de l'autre. L'intention étant de percevoir la manière dont le système est vécu par chacun et de **partager une vision systémique**. À l'issue de cette étape, l'intention de la démarche est partagée par un plus grand nombre.

# 3



## Point d'inflexion de la démarche

C'est **un moment clé**, les perceptions naissent d'une possibilité non encore réalisée et qui dépend de tous pour advenir. À la fois pour les élus et les porteurs de projets, c'est un **point de basculement de l'engagement**, qui fonde la détermination du maire ou de l'élu à aller jusqu'au bout du processus. Celui-ci prend conscience de l'opportunité qu'il peut saisir en s'engageant fermement dans le processus (connexion au futur émergent).

Les acteurs ont développé la capacité d'adhérer à une vision globale suffisamment étayée et malgré les incertitudes qu'elle comporte, à faire confiance, à déléguer, à donner les moyens de l'action, à laisser advenir le futur.

Sans se précipiter sur leurs intuitions, leurs élans encore fragiles, les acteurs doivent savoir savourer les prémisses d'un meilleur futur pour tous, pour leur projet... Se délecter de l'imminence de quelque chose de nouveau, comme l'instant qui précède une naissance. Donner du temps aux émotions, aux sentiments, pour s'ajuster totalement à une situation nouvelle, non encore "documentée".

# 4



## Cristalliser

Cristalliser signifie laisser progressivement émerger des images de l'avenir et les mettre en mots, tout en restant en émergence : continuer à se laisser transformer par le nouveau et lui donner forme.

À partir de la vision stratégique, le facilitateur de l'ARENE, avec les élus et les porteurs de projets, **explorent le champ des possibles dans un travail de mise en réseau et d'intelligence collective**.

Les projets émergent progressivement et pour chacun d'entre eux, des opérateurs sont pressentis et approchés grâce aux contacts propres de la collectivité et/ou à la collaboration des pôles de compétitivité francilienne ou nationale et des organismes associés de la Région tels que Paris Région Entreprises, la Fonderie, l'Ordif...

# 5



## Prototyper

À cette étape, il ne s'agit pas encore de remporter l'adhésion, mais de **tester les différentes pistes**, les "prototyper", même non abouties, afin de générer des cycles rapides de retour de l'information, des apprentissages et des adaptations.

Chaque projet retenu fait l'objet d'une instruction technique, juridique et financière par l'ARENE donnant lieu à une fiche projet.

Pour le chef de projet au sein de la collectivité, voici quelques questions permettant d'effectuer une revue de projet à intervalles réguliers :

- Suis-je aligné avec les objectifs ?
- Y a-t-il des zones de fragilité ou de blocage ? Si oui, lesquelles ?
- De quoi ai-je besoin pour renforcer la cohérence du projet ?
- Le travail de l'équipe/ou d'un membre de l'équipe est-il en phase avec le besoin ?
- Y a-t-il à renégocier avec l'équipe ou un membre de l'équipe ? Pour quoi ?
- Y a-t-il à renégocier avec la collectivité ? Pour quoi ? Si oui, que renégocier ?

# 6



## Déployer

Cette étape est à la fois une fin et un commencement. La collectivité devra affiner et faire grandir les projets par itérations successives afin de les inscrire dans la vie de la collectivité.

# 7

**Le schéma, page suivante, résume les étapes-clés du processus appliqué aux collectivités et les outils suggérés, tels qu'ils ont pu être expérimentés.**

L'ARENE se retire, il appartient aux acteurs du territoire d'écrire la suite...

# Les étapes-clés de **La Théorie U**

Cette illustration met en évidence les étapes d'un processus de changement expérimenté sur le territoire du Sud Seine-et-Marne



## 1 RENONCER À REPRODUIRE

Comment transformer nos habitudes paralysantes en opportunités nouvelles ?

*"Aucun problème ne peut être résolu au niveau de conscience qui l'a engendré."* A. Einstein

La force de l'habitude est souvent le principal obstacle au changement. La déclaration d'une intention d'agir ne suffit généralement pas à passer à l'action.

### OUTILS SUGGÉRÉS :

- Dans la relation interne à la collectivité : formations au dialogue, à l'écoute active, à la Communication Non Violente, teambuilding...
- Dans la relation collectivité/citoyen : forum ouvert (va permettre d'exprimer ce dont on ne veut plus et de lancer des idées), hackathon...



## 2 OBSERVER

Les acteurs de changement ont-ils la volonté ET la capacité d'influencer le futur du système ?

### OUTILS SUGGÉRÉS :

- Dans la relation ARENE/collectivité : identification des binômes élu/technicien porteurs de la volonté ET de la capacité à innover, générant ainsi un terreau favorable à la conduite du changement
- Dans la relation interne à la collectivité : voyages apprenants, vidéos, conférences, groupes de travail sur différentes thématiques, témoignages d'élus...
- Dans la relation collectivité/citoyen : enquêtes, sondages, rencontres citoyennes, visites des conseils de quartiers...



## 3 PERCEVOIR

Tenant de la vision et de l'espérance, le maire a-t-il la capacité à voir au-delà de l'impossible ?

### OUTILS SUGGÉRÉS :

- Dans la relation ARENE/collectivité : approfondissement de la relation entre le facilitateur de l'ARENE, le maire et le binôme élu/technicien
- Dans la relation interne à la collectivité : jeux de rôle, démarches prospectives, scénarios, réflexions collaboratives avec les étudiants, concours d'architecture...
- Dans la relation collectivité/citoyen (tout ce qui implique l'intervention du corps et du cœur) : expositions et résidences d'artistes, parcours découverte de la ville, flash mobs, spectacles collectifs...



## 7 DÉPLOYER

Cette étape est à la fois une fin et un commencement. La collectivité devra affiner et faire grandir les projets par itérations successives afin de les inscrire durablement dans la vie de la collectivité.



## 6 PROTOTYPER

Les responsables de la mise en oeuvre sur le terrain ont-ils la capacité de décliner la vision en plans d'actions concrets ? Savent-ils procéder à des ajustements entre ce qui peut et ce qui doit être fait ?

### OUTILS SUGGÉRÉS :

- Dans la relation ARENE/collectivité : présentation en conseil municipal des fiches-projet rédigées avec l'aide de l'ARENE
- Dans la relation interne à la collectivité : campagne de communication interne, désignation d'un chef de projet, mobilisation des élus
- Dans la relation collectivité/citoyen : journées de test des prototypes, questionnaires d'évaluation, benchmarking à grande échelle (tout ce qui va permettre de collecter les retours des utilisateurs)



## 5 CRISTALLISER

La vision du développement économique en économie circulaire étant posée, les acteurs ont-ils la capacité à susciter l'adhésion à leurs idées ?

### OUTILS SUGGÉRÉS :

- Dans la relation ARENE/collectivité : mobilisation de l'expertise de l'équipe de l'ARENE dans des domaines variés : économie, urbanisme, architecture, développement territorial, énergie, pédagogie, communication, écologie...
- Dans la relation interne à la collectivité : intelligence collective, mises en mots, cartes heuristiques, modélisation de processus...
- Dans la relation collectivité/citoyen : théâtre interactif, récits du futur, fresques murales

## ESPRIT OUVERT

L'ennemi :  
la voix du jugement

## COEUR OUVERT

L'ennemi :  
la voix du cynisme

## VOLONTÉ OUVERTE

L'ennemi :  
la voix de la peur



POINT  
D'INFLEXION  
DE LA  
DÉMARCHE

LÂCHER-PRISE

LAISSER VENIR

# Laboratoire d'expérimentations de **La Théorie U**

## avec l'ARENE en Sud Seine-et-Marne

L'ARENE aide les élus et les acteurs de la Région à anticiper et à relever les défis environnementaux, économiques et sociaux majeurs. En Région Île-de-France, l'aménagement du territoire, les transports, la construction, le logement, l'emploi, la formation ou l'agriculture constituent de grands enjeux difficiles à appréhender sans prendre en compte les questions énergétiques et climatiques.

La nécessaire transition énergétique fournit une opportunité formidable de créations d'emplois et d'innovations technologiques et sociales, au bénéfice de tous. L'ARENE, en utilisant les principes de la Théorie U, a permis aux parties prenantes du territoire du Sud Seine-et-Marne (77) d'identifier des projets d'économie circulaire, d'en évaluer le potentiel et de mettre en œuvre un certain nombre d'entre eux.

Cette expérimentation a débuté en 2009 sur le territoire du Pays de Fontainebleau, puis a été élar-

gie au périmètre du Sud Seine-et-Marne dans le cadre du Pacte Sud 77. La politique des Pactes est "une démarche de contractualisation triennale entre la Région et ses partenaires, visant à territorialiser les politiques régionales dans les champs de compétences du développement économique, de l'innovation, de l'emploi, de l'apprentissage, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et/ou de la recherche."

Pour l'ARENE, il s'agissait donc **d'accompagner**, à partir des ressources et des initiatives existantes, **l'émergence et la mise en œuvre de projets d'économie circulaire** sur le territoire du Pacte Sud 77, dans l'objectif de contribuer à créer une véritable identité du Sud 77, en capacité de capter des entreprises et de renforcer son attractivité économique.



### LES APPORTS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Le modèle de l'économie linéaire basé sur "extraire, produire, consommer et jeter" n'est pas compatible avec la finitude des ressources naturelles. Or, pour changer de paradigme, cela suppose de travailler sur de nombreuses alternatives :

**Écologie territoriale :**  
mutualisation des services sur un territoire.

**Écoconception :**  
prise en compte des impacts environnementaux tout au long du cycle de vie, les clés de lecture des analyses de cycle de vie devenant sociales et sociétales avec des approches "filère intégrée".

**Écologie industrielle :**  
mise en place des symbioses industrielles.

**Économie de la fonctionnalité :**  
réemploi, réparation, recyclage des matières issues des déchets, passage de la possession à l'usage.

**Économie collaborative :**  
mutualisation de la consommation.

### LE PACTE SUD 77

Créé en décembre 2013, il doit permettre de renforcer l'attractivité du territoire et favoriser l'émergence de secteurs d'activités créateurs d'emplois.

Forts d'un diagnostic partagé et d'une stratégie commune, tous les acteurs du territoire se sont mobilisés dans un dispositif partenarial, animé par Seine-et-Marne Développement puis l'association Pacte Sud 77, pour faire émerger de nouvelles filières d'activités, accompagner les PME/PMI dans leur dynamique de croissance et moderniser une offre immobilière encore insuffisante.

La Région, le Conseil départemental, 9 communautés de communes (Bocage Gâtinais, Entre Seine-et-Forêt, Gâtinais Val de Loing, des Deux Fleuves, Moret Seine-et-Loing, Pays de Fontainebleau, Pays de Nemours, Pays de Seine et Les Terres du Gâtinais), le Parc Naturel Régional du Gâtinais français, la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat ainsi que la Chambre d'Agriculture de Seine-et-Marne sont signataires de ce dispositif. Il regroupe 102 communes pour 190 493 habitants.

L'association Pacte Sud 77 a été créée pour installer une gouvernance partagée. Elle a pour objet la recherche et la mise en œuvre des moyens propres à assurer et faciliter le développement économique du territoire du Sud Seine-et-Marne, notamment par l'élaboration, l'application et l'évaluation du Pacte pour le développement du territoire du Sud Seine-et-Marne.

L'ambition de la mission de l'ARENE, menée en partenariat avec les intercommunalités du Sud Seine-et-Marne, la Région et l'Association Pacte Sud 77, était de faire de l'économie circulaire un levier important de compétitivité et de ré-industrialisation, favorisant l'ancrage des activités et de l'emploi dans ce territoire fortement impacté par la baisse d'activités.

Les collectivités parties prenantes ont été convaincues de l'intérêt de la démarche et ont collaboré avec l'ARENE qui les a accompagnées dans la définition des conditions et moyens de la mise en œuvre. L'ARENE était d'autant plus légitime pour réaliser cette mission de par son mode de financement par la Région Île-de-France et au vu de l'expérience de ses équipes.

Dans cette démarche l'ARENE s'est appuyée également sur Elisa Pagès, cheffe de projet de l'agence de développement économique Seine-Marne Développement, animatrice du Pacte Sud 77, et sur des responsables développement des collectivités du Pacte.

*"L'objectif est de co-construire une stratégie de développement mobilisant tous les dispositifs existants pour répondre, aussi finement que possible, aux problématiques rencontrées sur un territoire clairement identifié",* explique Annick Austoni, Déléguée Territoriale pour la Seine-et-Marne au Conseil régional d'Île-de-France, elle coordonne l'ensemble des initiatives et a contribué à l'émergence des projets que nous allons vous présenter plus en détail.

L'ARENE a donc appliqué le processus de la théorie U sur quatre projets qui sont parvenus aujourd'hui à la phase de prototypage.





## LE PAYS DE FONTAINEBLEAU invente sa gare du futur > Un exemple d'écologie territoriale

Dès 2009, l'ARENE a lancé sur le Pays de Fontainebleau une initiative visant à impulser une démarche expérimentale de changement dans les approches territoriales post-carbone. Cette initiative s'est inscrite dans l'objectif prospectif de l'Agence d'explorer de nouvelles modalités d'accompagnement des collectivités. Le Pays de Fontainebleau avait été choisi pour ses spécificités : réseau haut débit, 250 jardins familiaux, projets transports, géothermie, présence d'écoles prestigieuses, carrefour commercial, touristique et administratif. Un profil pertinent pour développer des projets réduisant l'empreinte carbone. Ce furent alors les phases d'**observation** et de **perception** du processus qui se sont mises en œuvre, sans en avoir à ce moment-là conscience.

Puis la Ville de Fontainebleau a mandaté l'ARENE, afin de concrétiser cette stratégie post-carbone par la formalisation d'un plan d'actions 2011-2013. Dans ce plan, l'ARENE a présenté quatre projets structurants prioritaires à engager et des modalités de gouvernance pour accompagner le déploiement de cette stratégie sur le long terme.

Après ces premiers travaux, l'ARENE a décidé de lancer une nouvelle expérimentation en vue de repérer, promouvoir et diffuser sur un des territoires PACTE de la Région Île-de-France des actions innovantes d'économie circulaire, c'est la "**crystallisation**" qui démarre...



Un climat favorable s'était donc créé pour l'application du processus de la Théorie U. Les premières phases de la méthode avaient déjà été menées. Les acteurs avaient conclu à la nécessaire mutation de la gare de Fontainebleau Avon en plateforme de services, à définir.

En effet, le territoire de Fontainebleau, est une intercommunalité de 70 000 habitants comprenant 26 communes. Ce territoire concentre des commerces, des établissements d'enseignements secondaires (lycées, enseignement supérieur) et universitaires (INSEAD, École des Mines, ONF, Laboratoire de Biologie Végétale de Paris VII), des équipements culturels qui jouissent d'une image prestigieuse.

Le tissu commercial du centre-ville s'est maintenu grâce à la couronne de la forêt. Cette dernière a d'ailleurs protégé la Ville de Fontainebleau de la construction de grands centres commerciaux en périphérie, limitant l'étalement urbain et préservant le commerce de proximité. Fontainebleau attire ainsi emplois, enfants scolarisés, clients et employés des commerces de centre-ville. Cette attractivité induit une forte pression sur les infrastructures de transport.

La Ville est très bien desservie et il est possible, facilement, de faire la navette quotidienne vers Paris. En conséquence, les emplois du territoire se sont reportés vers Paris ou Melun, entraînant ainsi d'importants flux de mobilité et une dépendance par rapport à la voiture.

Pour se rendre à la gare, 40 % des automobilistes transitent par la rue Grande, qui se trouve alors congestionnée aux heures de pointe quand plus de 6 000 personnes prennent le train.

En octobre 2015, une réunion de travail rassemble de nombreux partenaires (l'ARENE, la SNCF, le Pays de Fontainebleau, BrieNov qui occupe déjà l'étage de la gare avec un espace de coworking...) pour réfléchir à la manière de travailler ensemble, en vue de la rénovation de cette gare.

L'ARENE propose alors (**point d'inflexion**) de répondre à l'appel à projets conjoint des Ministères du Logement et de l'Environnement « Démonstrateurs industriels pour la ville durable », pour faire de la gare de Fontainebleau Avon un "Relais des possibles".

En mars 2016, ce **prototype** de la gare du futur est un des 16 lauréats de l'appel à projets, permettant ainsi à la SNCF de reconvertir son patrimoine en un lieu de services innovants.

Le "Relais des possibles" permet de développer in vivo un modèle expérimental et reproductible de lieu de convergence, de services, de convivialité pour faire "ensemble" et «autrement».

La réflexion portera également sur la gare comme lieu d'aménagement urbain, d'encouragement à la création d'activités, de collaboration (concentration de plusieurs outils du développement local : incubateur, couveuse, pépinière, Living lab...) mais aussi comme un lieu d'accès aux services, de réception de commandes et d'expertises pour aider à l'animation locale et pour mieux collaborer avec les collectivités et les acteurs locaux.

Ce sera à la SNCF, avec la collectivité, d'en assurer le **déploiement**...

## À CHAMPAGNE-SUR-SEINE, une centrale solaire de 15 000 m<sup>2</sup> > Un exemple d'écologie industrielle

Pendant longtemps, la commune de Champagne-sur-Seine, 6 600 habitants, fut un village rural de l'arrondissement de Fontainebleau. Sans histoire, elle était peuplée, pour l'essentiel, par des maraîchers et des vigneron. Un changement fondamental intervient au début du XX<sup>e</sup> siècle quand la compagnie Schneider décide d'implanter, non loin de Paris, des ateliers de construction mécanique pour alimenter la construction du Métro parisien.

Le site de Champagne est choisi, entre une boucle de la Seine et l'ancienne ligne de chemin de fer PLM (Paris Lyon Marseille). La ville connaît alors un essor phénoménal. Près de 100 ans plus tard, l'usine ferme, laissant au cœur de la ville des bâtiments remarquables qui, pour partie, seront reconvertis progressivement en l'Espace industriel et technologique de Champagne.

Il concentre aujourd'hui près d'une cinquantaine d'entreprises, essentiellement tournées vers les métiers de l'industrie, de l'artisanat et des services. La Communauté de Communes Moret Seine et Loing, propriétaire de la "cathédrale industrielle", développe des locaux de bureaux dédiés à l'accueil de jeunes entreprises et anime la ZAC.

Toujours dans le cadre du Pacte Sud 77, l'ARENE parcourt le territoire, à la rencontre des différents acteurs afin de repérer les potentiels en émergence. Elle visite le site avec Stéphane Brédillard, responsable développement économique de la Communauté de communes et commence à entrevoir ses potentiels. Nous sommes alors dans le début de la phase d'**observation** de notre processus.

Puis des entretiens ont lieu avec le Maire, Michel Gonord. Ils lui ont permis notamment de découvrir d'autres retours d'expérience de requalification de zones d'activité (voir le film de l'ARENE "les zones d'activités : le second souffle"), d'envisager différentes pistes pour l'avenir de la ZAC. Il laisse entendre qu'il est



ouvert à un traitement différencié de l'Espace Industriel et Technologique (phase "**Renoncer à reproduire**").

L'ARENE propose alors qu'une analyse prospective (poursuite de la phase d'**observation** et démarrage de la phase "**Percevoir**") soit pilotée par 12 étudiants en master « Économie de l'aménagement et développement local » de Paris I.

Une première journée de travail, en présence du maire, a été organisée avec visite de la zone d'activités et rencontres avec des chefs d'entreprise. Puis une rencontre à l'ARENE avec les deux étudiants coordinateurs de l'étude a permis de préciser les attendus de leur mission. Cette démarche innovante a représenté plus de 42 heures d'ateliers de réflexion.

La restitution finale des travaux auprès de la collectivité a validé l'intuition de départ de l'ARENE (**point d'inflexion**). Le management de l'énergie sur la zone d'activités représentait bien un axe de développement territorial intéressant pour la cinquantaine d'entreprises présentes. Point de départ du renouveau (phase de **crystallisation**) : la valorisation de 15 000 mètres carrés de toitures du bâtiment principal en centrale solaire.

Pour faciliter le montage du projet, la commune et la communauté de communes de Moret Seine et Loing décident de mettre à disposition gratuitement cet ensemble de toitures, dont elles possèdent la maîtrise foncière.

L'ARENE, pour finaliser le projet (phase "**Prototyper**"), a lancé fin novembre 2015 un Appel à Manifestation d'intérêt (AMI) pour la réalisation de la centrale solaire avec capacité potentielle de stockage d'énergie. Cette ingénierie de projet, portée par l'ARENE (rédaction de l'AMI, grille d'analyse, réception des offres, rencontres des porteurs de projet...) a fait gagner du temps à la collectivité, tout en permettant de retenir un candidat qui peut ainsi déposer son projet auprès de la CRE (Commission de régulation de l'énergie).

La collectivité de Champagne-sur-Seine et la communauté de commune de Moret Seine et Loing, envisagent également de fédérer les acteurs privés, propriétaires des surfaces adjacentes afin de donner une ampleur significative à ce projet. De façon plus générale, les élus se tiennent prêts à appuyer les porteurs de projet dans l'ensemble des démarches qui leur incombent.

Cette production d'énergie, décentralisée du territoire de la ville, consolidera le réseau de chaleur issu d'une chaufferie biomasse, inscrit dans le projet européen Leader. La phase de **déploiement** est proche.



## FLAGY

reconvertit un ensemble patrimonial d'exception  
> Un exemple d'économie collaborative

Dans le cadre du projet Pacte Sud 77, l'ARENE rencontre Jacques Drouhin, maire de Flagy avec Claudine Protet, chargée de mission développement. Ils évoquent notamment la situation du Château de Bellefontaine de Flagy, village de 650 habitants au sud-est de la Seine-et-Marne. Le château est à vendre à ce moment-là. Jacques Drouhin souhaite éviter que ce patrimoine historique, possédant plus de 70 hectares de terres agricoles, soit acheté par un particulier qui privatiserait et fermerait l'accès au château.

L'ARENE prend alors contact avec le propriétaire du château, visite le site et organise de multiples entretiens, individuels ou collectifs (phase "Observer"). La volonté du maire de trouver des solutions innovantes pour ce site emblématique de la commune s'affirme au fil des rencontres (phase "Percevoir"). Le propriétaire est aussi prêt à réfléchir à un autre projet que la vente à un simple particulier.

L'ARENE approche divers acteurs et imagine alors une solution alternative. Un projet collectif se dessine (phases **crystallisation** et **prototypage**) : refaire du château un lieu de vie mixant vente et location de logements, activités artistiques, écologiques et numériques, production de fromages et agriculture biologique.



Pour sécuriser le projet, l'ARENE et Jacques Drouhin rencontrent le directeur de l'Établissement Public Foncier (EPF) d'Île-de-France. Celui-ci vient visiter le site. Il envisage que le site soit acquis par l'Établissement Public Foncier pour le compte de la Commune de Flagy. Traditionnellement, l'EPF prend en charge des opérations d'habitat social, mais peut également intervenir sur des opérations économiques. Il en assure, ponctuellement, le portage financier, le temps de trouver des acheteurs, la collectivité devant se porter garante de l'opération.

Aujourd'hui l'association Terre de Liens envisage de se porter acquéreur du site. En effet, son action vise à favoriser l'accès à la terre aux porteurs de projets, tout en sensibilisant les citoyens à la question de la préservation du foncier agricole, ce qui correspond au projet envisagé.

Le **déploiement** n'est pas loin...

## MONTEREAU

créé un jardin de maraichage d'insertion  
> Un exemple d'écologie territoriale

En avril 2015, un atelier de travail a été organisé avec les chargés de développement des collectivités du Pacte Sud 77 sur le thème de l'agriculture. L'ARENE leur a proposé de réfléchir à l'ensemble des conditions de réussite d'un projet agricole local. Cet atelier s'est déroulé en partenariat avec la Fabrique à Initiatives du 77 qui promeut et accompagne la création d'activités inscrites dans le champ de l'économie sociale et solidaire sur les territoires, notamment les projets de circuits courts alimentaires.

Au cours de cet atelier ont été identifiés les acteurs clés, les propriétés foncières des EPCI, les terres de captage d'eau et les agriculteurs prêts à une reconversion agricole (phase "Observer").

Fort de ce travail prospectif, il est apparu que la commune de Montereau rassemblait ces conditions. Montereau est une commune d'environ 18 000 habitants située au confluent de l'Yonne et de la Seine, au sud de la Seine-et-Marne. Plusieurs entretiens avec le maire, Yves Jégo, et la chargée de mission en charge de l'écologie urbaine, Camille Niang ont validé l'opportunité (phase "Cristalliser") de développer un tel projet sur la commune.

L'ARENE a alors mis la Ville en relation avec les Jardins de Cocagne, pour amorcer une réflexion autour d'un jardin d'insertion de production maraîchère sur un terrain, propriété de la Ville (**point d'inflexion**). Une aubaine pour une ville qui présente une situation socio-économique difficile, avec un quartier classé "prioritaire", objet d'un contrat de ville, et un taux de chômage équivalent au double de la moyenne nationale (22,4 % à l'échelle communale).

Puis il était identifié un terrain municipal de 4 hectares inconstructible,

mais propre à l'exploitation maraîchère. Pour mener à bien ce projet, l'ARENE a cherché dans son réseau de partenaires un porteur associatif local susceptible de piloter ce chantier d'insertion (phase **prototypage**) ainsi que des compléments de financements.

C'est l'association la Rose des Vents qui a été retenue et qui sera également animatrice du projet, de l'étude de faisabilité et du **déploiement**.



## Pour aller plus loin...

### Qui est Otto Scharmer ?

Otto Scharmer est maître de conférences au MIT (Massachusetts Institute of Technology), professeur émérite à Tsinghua University et cofondateur du Presencing Institute. Auteur de *La Théorie U, renouveler le leadership*, il a co-écrit *Presence and Leading from the Emerging Future* (non encore traduits en français). En 2015, il a co-fondé le U Lab du MIT, un MOOC

(massive open online course) qui a produit l'émergence d'un éco-système global d'innovation sociétale et de renouveau individuel. Dès la première année, le U Lab a rassemblé plus de 75 000 apprenants de par le monde, dans 185 pays. Le MOOC procède d'une intention pédagogique de partage et d'expérimentation de la théorie U. Sur un site hébergé par la plateforme EdX, il met à disposition un programme,

des ressources didactiques, des matériaux et consignes pédagogiques pour réaliser des exercices et enfin des vidéos. Sur une durée de six semaines, des interventions filmées d'Otto Scharmer donnent le tempo du processus et proposent des temps de méditation collective.

Otto Scharmer a été classé en 2016 dans le « top 30 » des professionnels de l'éducation par [globalgurus.org](http://globalgurus.org)







### Liens utiles

Une vidéo de 90 minutes pour découvrir la Théorie U :

<https://www.edx.org/course/awareness-based-systems-change-u-lab-how-mitx-15-671-0x>



De l'économie de l'égo à l'économie de l'éco :

[https://www.youtube.com/watch?v=GcbB1I\\_BmM](https://www.youtube.com/watch?v=GcbB1I_BmM)



Le blog d'Otto Scharmer :

<http://www.ottoscharmer.com/>



### ARENE Île-de-France

Cité régionale de l'environnement

90-92, avenue du Général Leclerc - 93 500 Pantin / Tél. : 01 83 65 37 50

[www.arenidf.org](http://www.arenidf.org)



#mobilisationclimat



N° ISBN : 978-2-911533-25-9