

Sol et Civilisation

Août 1996

La Lettre - numéro 3

ISSN 1252-9419

EDITORIAL

Aujourd'hui, de profondes incertitudes secouent la société française quant à la qualité et la sécurité dans de nombreux domaines, en particulier, celui de l'alimentation. Des repères fondamentaux sont ébranlés. L'affaire récente de la " vache folle " entraîne une dérive médiatique et psychologique et des interrogations fortes de la part des populations. Pour symbolique qu'elle soit, elle n'est pas toutefois qu'une manifestation supplémentaire des déséquilibres dont souffre notre société : la qualité des produits est liée à celle des territoires et des relations entre les hommes.

C'est pourquoi, nous devons tous, car nous sommes tous concernés, faire face à ces problèmes en ayant recours à de nouvelles stratégies de qualité. C'est donc avec une actualité accrue que s'est tenu au Puy-en-Velay, le 12 juin dernier, le colloque organisé par Sol et Civilisation sur le thème "*Le vivant, la qualité, les territoires : quelle stratégie pour les acteurs d'aujourd'hui ?*"

Le développement d'un milieu de vie dépend largement de la capacité de l'homme à être le sujet de sa propre action plutôt que l'objet d'actions conduites par d'autres. Les interventions extérieures doivent alors porter sur l'évolution du contexte la plus favorable à l'activité des acteurs locaux. L'expérience prouve que, mieux ce principe est respecté, plus large est l'espace de liberté, de responsabilité des acteurs locaux, plus grande est leur capacité d'innovation. C'est ce qui nous a amenés à travailler sur des méthodologies de " gestion patrimoniale " ¹.

Depuis deux ans en effet, Sol et Civilisation est partenaire " d'audits patrimoniaux " ² et d'actions de terrain où est mise en oeuvre concrètement la démarche de gestion patrimoniale. Nous avons travaillé à l'élaboration de méthodes de développement générées par la démarche patrimoniale, par l'état d'esprit qui la sous-tend. Nous avons ainsi pu mesurer tout l'intérêt de ce concept qui suscite de véritables changements de comportement de la part des acteurs locaux.

Mais, au-delà des aspects opérationnels, nous nous posons deux questions :

- cette démarche a-t-elle un caractère universel qui serait lié à la dimension politique de la gestion d'une société ?
 - si oui, peut-elle être un élément d'appui à la stratégie de rénovation des pratiques des acteurs de développement local ?
- A quelles conditions ?

Et, chemin faisant, nous avons rencontré un certain nombre d'acteurs intéressés par cette démarche : animateurs de développement local, acteurs économiques, hommes de presse, entrepreneurs, enseignants, fonctionnaires... Le 12 juin dernier, Sol et Civilisation a souhaité créer une occasion de rencontre entre toutes ces personnes pour leur permettre de confronter leurs expériences et tenter de répondre ensemble à ces questions.

Henry Ollagnon, professeur associé à l'INA-PG, a rappelé le cadre théorique de la gestion patrimoniale des territoires, des milieux de vie.

Parallèlement, Bertrand Jouslin de Noray, Directeur Technique du Mouvement Français pour la Qualité, a décrit l'évolution de la stratégie de qualité dans les entreprises. Puis, un certain nombre d'acteurs impliqués dans des démarches de gestion du bien commun ont fait part de leur expérience et en ont tiré le bilan.

Vous trouverez dans cette Lettre le compte rendu des témoignages et discussions de cette journée. Mais elle est bien loin de faire le tour de la question, aussi nous serions heureux que vous nous fassiez part de vos réactions sur ce sujet à partir de vos propres expériences.

Raymond Lacombe
Président de Sol et Civilisation

¹ Cf numéro 1 de la Lettre de S&C

² Cf article page 3

Au fil des pages ...	Edits - A l'apen	
La goutte d'eau, l'ours et le milieu rural <i>Henry Ollagnon</i>	A l'apen	2
L'audit patrimonial <i>Ambroise de Montbel</i>	A l'apen	3
L'évolution du domaine qualité dans les entreprises <i>Bertrand Jouslin de Noray</i>	A l'apen	4
De la gestion de la vallée de l'Ardèche <i>Bruno Ach</i>	A l'apen	6
Une stratégie de la qualité dans une imprimerie <i>Témoignage d'Albert Rochat</i>	A l'apen	7
Des montagnes, des ours et des hommes <i>Jean Lassalle</i>	A l'apen	8
L'Institution Patrimoniale du Haut-Béarn au quotidien <i>Didier Hervé - Cécile Gounot</i>	A l'apen	10
Paroles de la salle /		11
Conclusion : la qualité, une stratégie d'avenir <i>A l'apen</i>		12

La goutte d'eau, l'ours et le milieu rural

Henry Ollagnon, professeur associé à l'INA-DG

La gestion de la qualité du milieu rural n'est-elle pas aujourd'hui à redécouvrir ? L'eau d'une nappe phréatique, par exemple, est-elle aussi simple à appréhender et à prendre en charge qu'il y paraît ?

Sagissant de la même nappe phréatique, une première constatation assez curieuse...

Pour certains, les "économistes", une goutte d'eau est une ressource économique. Leur langage n'est qu'économique.

Pour d'autres, les écologistes, c'est un milieu de vie. Ils proposent un discours écologique.

Pour d'autres encore, les "technico-administratifs", c'est à la fois une ressource économique et un milieu de vie, mais en tout cas, c'est toujours un objet de gestion publique. Il faut donc lui appliquer des règles publiques dans le cadre d'une approche administrative.

Pourtant, c'est la même goutte d'eau ! L'eau pose un problème tout simple : elle a une multitude de dimensions. Une multitude de personnes sont en relation avec elle. Mais leurs différents regards sur l'eau ne se rencontrent pas, ne s'enrichissent nulle part et, pire, ils se désorganisent les uns les autres.

Un de nos gros problèmes aujourd'hui, c'est d'admettre que le mot "eau" a un contenu sémantique très divers selon les acteurs, mais que c'est de la même eau dont il s'agit.

Deuxième fait assez bizarre. Certains me disent : "vous perdez votre temps à vous préoccuper de l'eau. La société humaine a toujours trouvé les réponses aux problèmes qui lui ont été posés. Si on dégrade l'eau libre et naturelle, on construira un cycle de l'eau artificiel. De toutes façons, dans trois générations, on quittera la biosphère !". Ce propos n'est pas anecdotique. Beaucoup d'opérateurs, confrontés à la complexité, la dénie par des rêves aussi discutables que celui-là !

D'autres disent : "L'homme est la seule espèce qui dérange la nature. Maintenir la nature impose de réduire les libertés de l'homme." J'ai retrouvé ce propos ailleurs. Ceux-là veulent troquer la qualité de la nature contre la liberté de l'homme. Cette dégradation rampante de la liberté de l'homme est un vrai risque pour l'humanité à long terme. Aujourd'hui, après avoir nié les réalités écologiques, l'homme peut facilement mutiler sa propre liberté.

De la même manière que l'eau souterraine se dégrade en Alsace, où nous l'avons étudiée, dans le monde rural et dans l'entreprise, nous consommons du potentiel de nature

pour notre liberté. Si on ne reconstitue pas ce potentiel, nos enfants n'auront pas de liberté : s'il n'y a pas la possibilité de brûler du potentiel, s'il n'y a pas de l'eau pure à dégrader, si on ne peut pas tuer des ours, si on ne peut pas faire un certain nombre de bêtises, il n'y a pas de liberté !

Une question se pose aujourd'hui : l'homme peut-il redonner des potentialités à la qualité de la nature, à la qualité du vivant, à la qualité de nos organisations sociales ?

Je suis parti de l'intime conviction que l'homme pouvait le faire, en laissant la nature se reconstituer, mais aussi en injectant toute son intelligence, toute sa capacité à aimer pour la reconstituer. J'ai cherché à quelles conditions, dans quelle "posture" des hommes pouvaient avoir envie d'injecter ensemble de la "patrimonialité". La patrimonialité, c'est l'ensemble des moyens matériels et immatériels sur lesquels s'appuie chacun pour construire son identité et son autonomie par adaptation dans le temps et dans l'espace.

Ce qui caractérise l'eau, comme l'ours des Pyrénées¹, c'est qu'ils passent au travers des propriétés publiques et privées... Le vivant interagit et nos modèles théoriques, par construction, nient cette interaction. Une fois que l'on a admis que l'eau circule à travers les "boîtes" publiques et privées, on a déjà résolu 90% du problème : on est dans une "posture" intérieure qui refuse toute démarche de pensée et d'action niant le mouvement et l'interaction.

J'ai donc recherché des méthodes permettant de susciter le changement de comportement d'un ensemble d'acteurs.

Il est nécessaire **d'écouter toutes les personnes concernées**, de leur demander leur avis sur la façon d'opérer ce changement et de leur restituer leur propre analyse de la situation et de ses solutions. Il s'est avéré que les Alsaciens se sont retrouvés autour d'un consensus non dit sur la situation de l'eau : ils considéraient comme allant de soi qu'il fallait maintenir un état de nature tel qu'ils l'avaient reçu eux-mêmes. Ce consensus est extrêmement fort !

¹ Cf intervention de Jean Lassalle page 8

Seulement, nous avons mis une énergie phénoménale à les écouter, en leur demandant leur expertise sur une situation qui les intéressait. Or, cette démarche **d'écoute active** n'existait pas dans notre société qui a privilégié des modèles qui, plutôt que d'activer l'écoute, proposent ce qu'est la vérité.

J'ai essayé de trouver une boîte à outils qui permette de **respecter toutes les formes d'intelligence** dans l'action pour faire en sorte que ces multiples acteurs se rencontrent, se mettent en posture de résoudre ces problèmes complexes. Et ce, en recherchant des **jeux à somme positive**, des accords que tout le monde a envie de prendre en charge.

Notre société a construit la bombe atomique. Notre "société de puissance" peut entraîner aussi bien, très rapidement la mort de l'humanité que son bonheur à long terme. Surgit avec la bombe atomique, la question de la

responsabilité humaine. Nous n'avons réfléchi ni au niveau de la biosphère, ni au niveau local, à la construction de cette responsabilité. Pourtant, nous sommes tous, qu'on le veuille ou non, des "micro-macro acteurs".

Gérer la biosphère, gérer des ours, gérer une nappe phréatique, gérer le milieu rural, c'est complètement neuf. Et toutes les démarches que j'ai essayé de développer permettent à chacun d'être mieux "micro-macro acteur". Le vivant nous amène à nous décontaminer de certaines mises en boîtes dans lesquelles nous nous sommes enfermés. Si la qualité de l'eau est signe de contrainte, elle est perdue, parce que nous avons d'immenses capacités de nuisance. Par contre, il y aura de l'eau de qualité si nombre d'acteurs de différents niveaux ont envie de se rencontrer, de discuter, de prendre en charge quelque chose qui sera positivement leur patrimoine commun.

Sur une table : une orange et un couteau. Autour de la table : Sophie et Marie. Comment partager l'orange pour obtenir un jeu à somme positive ?

1. "Couper l'orange en deux et en donner une moitié à Sophie et l'autre moitié à Marie." C'est un jeu à somme nulle.
2. "Il vaut mieux retirer le couteau pour ne pas qu'elles se disputent." Ce serait un jeu à somme négative.
3. "Les écouter attentivement et de manière confidentielle : Sophie veut le zeste pour faire un gâteau et Marie veut la pulpe pour boire un jus." C'est l'explicitation d'un jeu à somme positive.

Cf Fisher et Uri : *Comment réussir une négociation ? - Seuil*

L'audit patrimonial : un outil nouveau au service de l'action en commun

Ambroise de Montbel, auditeur patrimonial

Un audit patrimonial se déroule en général en trois phases.

La première est qualifiée de "**macro-systémique**". L'auditeur rencontre les acteurs qui ont une action ou une vision globale de la question : Conseil Général, Conseil Régional, administrations, chambres consulaires, associations...

Ensuite, se déroule la phase "**micro-systémique**" au cours de laquelle sont écoutés les acteurs de terrain (élus locaux, socioprofessionnels...) suivant les mêmes principes et la même grille d'analyse.

Les entretiens sont menés selon des règles strictes de déontologie : le commanditaire de l'audit est clairement identifié ; il est bien clair que la personne auditionnée accepte librement de participer à l'audit et que ce qu'elle dira n'engage ni l'auditeur, ni le commanditaire à agir ; la confidentialité absolue de ses propos lui est garantie ; enfin, la diffusion du rapport d'audit est gérée par le commanditaire.

Quatre registres à la grille d'analyse :

- **identification** des problèmes qui se posent, des entités naturelles et humaines concernées.
- **diagnostic** des actions engagées pour répondre à ces problèmes.
- **prospective** : échelle géographique et échelle de temps auxquelles les problèmes vont se jouer, se résoudre. Description de trois scénarios que la personne qualifie : un positif, un tendanciel, un négatif.
- Enfin, l'auditeur recueille toutes les **propositions d'actions** des acteurs en leur demandant quel est le système d'action dans lequel ils sont prêts à s'engager et qu'ils veulent construire. Cette partie différencie l'audit d'une étude classique. **L'audit patrimonial vise en effet à mobiliser les acteurs en sollicitant leur expertise.**

Chacune de ces deux phases peut être conclue, à la demande du commanditaire, par une restitution publique auprès de toutes les personnes rencontrées par l'auditeur.

Enfin, vient la **phase d'intégration "micro-macro systémique"** au cours de laquelle l'auditeur intègre ce qu'il a entendu lors des phases "macro" et "micro", dans le but de proposer une nouvelle organisation de l'action aux acteurs.

L'évolution du domaine qualité dans les entreprises

Bertrand Jouslin de Noray, directeur technique du Mouvement Français pour la Qualité

Les entreprises sont actuellement confrontées à des questions de survie. Leur problématique est de ce point de vue comparable à celle de nombreux territoires.

Lhistoire du mouvement qualité dans le monde est décomposée en trois grandes étapes, liées à des problèmes de survie.

La qualité s'est développée dans le monde industriel pendant la deuxième guerre mondiale. La question qui s'est posée alors était très simple : comment avoir, aux Etats-Unis, une industrie de l'armement qui puisse fabriquer des porte-avions qui ne coulent pas, des chars qui fonctionnent et permettre ainsi à l'humanité libre d'être sauvegardée.

C'est à cette époque que se sont développés tous les grands principes de la qualité à travers des systèmes permettant d'assurer la conformité des produits. La plupart de ces règles ont toujours cours.

La deuxième révolution a eu lieu avec la crise du pétrole. Jusqu'aux années 70, on était sûr de vendre un produit conforme. Avec la crise du pétrole, du jour au lendemain, le client n'est plus prêt à payer n'importe quel prix. Jusque là, on constatait le prix de revient et d'autres se chargeaient de vendre en fixant un prix de vente qui permettait d'avoir un petit bénéfice. Avec la crise du pétrole, c'est le marché qui fixe le prix de vente et c'est à l'entreprise de définir un prix de revient suffisamment bas pour retirer un bénéfice.

Le développement de la qualité est alors dominé par le choix du client : ce n'est que dans la mesure où l'entreprise propose un produit ou un service meilleur à moindre prix qu'elle survivra.

Le domaine qualité propose un certain nombre de moyens pour améliorer petit à petit le mode de fonctionnement des entreprises.

Par exemple, des entreprises comme Nissan arrivent aujourd'hui à ce que chaque employé amène 100 améliorations par an au fonctionnement de l'entreprise. On se rapproche là de ce que dit Henry Ollagnon : si chaque acteur individuel peut apporter à l'ensemble de la collectivité son action de progrès, cela transforme l'entreprise de façon absolument majeure et complète. Cette révolution demande du temps et n'est pas encore achevée.

La qualité c'est faire en sorte que la fusée Ariane arrive sur orbite et que les multiples acteurs qui sont intervenus dans sa conception, dans sa construction, dans son transport, travaillent ensemble. La qualité, c'est aussi un sourire à l'accueil d'un hôtel.

Le Mouvement Français pour la Qualité, créé par des chefs d'entreprise et par les pouvoirs publics, a la mission de développer l'un et l'autre de ces aspects, en assurant le lien entre les entreprises, lien entre les entreprises et les services, lien avec les administrations, lien avec l'environnement. Car nous ne développerons rien en France dans le domaine qualité si, tous ensemble, nous ne mettons pas en commun nos expériences, nos réflexions, pour comprendre comment développer, survivre, réussir.

Aujourd'hui, nous en sommes à la troisième phase. Les fabricants de jouets vous disent : " on a beau s'améliorer, après six mois d'existence d'un produit que nous avons développé, l'Espagne, les pays de l'Est ou d'Asie du Sud-Est mettent sur notre marché le même produit, trois fois moins cher ".

La qualité rentre alors, à partir des années 90, dans l'ère de l'anticipation : puisque nous ne pouvons pas travailler " à armes égales " et que nous voulons garder nos modes de vie, notre culture, nous devons apporter des produits, des services qui n'existent pas.

Conséquences : la planche à voile, la grande bataille entre la Redoute et les 3 Suisses sur le service " 48 heures chrono ", le caméscope. Le meilleur slogan de cette ère-là, c'est la publicité de Sony : " j'en ai rêvé, Sony l'a fait ".

Tout d'un coup, alors que l'avenir semblait fermé, toute entreprise, toute organisation humaine découvre qu'elle a la capacité de vivre et de survivre en offrant des produits et des services qu'elle est capable de développer et de vendre, alors qu'elle n'en n'imaginait pas l'existence.

Le domaine qualité d'une entreprise a alors pour objectif de rechercher les besoins non exprimés des consommateurs pour être en mesure d'y répondre avant les autres.

Ceci a conduit à développer trois approches :

La conception à l'écoute du marché : des chercheurs de Boston ont étudié toutes les initiatives qui avaient réussi dans le monde. Ils ont recherché leurs origines et ont découvert que 80 % des innovations technologiques qui marchaient venaient non pas des responsables marketing ou des responsables de développement, mais bien des utilisateurs. Toute la base méthodologique du domaine de l'anticipation et de la conception à l'écoute du marché découle de ces constats.

D'autre part, les hommes de pouvoir dans une entreprise constituent souvent des forces d'opposition lorsque quelqu'un apporte une idée géniale. Il a donc fallu développer en parallèle le **management par percée** qui consiste à susciter une tension créatrice dans toute l'entreprise pour que, de l'homme de pouvoir à l'homme d'action, tous soient tendus vers ce même but de création.

Enfin, le **management de projets innovants**. Le management de projet qui reproduit le même processus est insuffisant dans ce monde de créativité. Il est important de travailler sur le " pourquoi " existentiel, sur le sens d'un projet.

Nous voyons là toute l'importance de l'intégration du sens dans les projets d'anticipation. Ceci nécessite en premier lieu qu'il y ait un objet d'amour (un projet, un challenge, un groupe de personnes...). Sans objet d'amour qui nous dépasse, nous n'avons plus la possibilité de mobiliser l'énergie nécessaire à la réalisation d'un projet innovant. Cet objet d'amour doit faire appel à notre dépassement, c'est à dire au rêve. Sans dépassement, il n'y a pas d'intérêt, pas d'énergie.

Donc, nous travaillons avec des hommes qui sont dans des situations de survie, des hommes d'entreprises complètement désarçonnés par leur avenir et par ce que signifie l'introduction d'un changement par rupture dans une organisation restée jusque là dans un milieu à évolution progressive. Ce changement par rupture a des caractéristiques très spécifiques :

Tout d'abord, il faut prendre conscience de **l'importance des mutations**. Ce ne sont plus des mutations simples, des améliorations. Il s'agit de faire un saut inimaginable dans la culture de l'entreprise. Ce saut nécessite que les entreprises passent par une mort pour connaître ensuite une résurrection.

La notion de **durée** est importante. La relation au temps est en effet complètement changée. Il faut faire en quelques mois ce qui auparavant prenait des années. Le troisième élément à prendre en compte est le **risque**, car nous abordons là la survie des personnes (emploi), du management (poste) et de l'entreprise (disparition). Très souvent, dans les ruptures, nous ne voyons pas jusqu'où va le défi. Si nous n'évaluons pas **l'ampleur du défi**, nous n'avons aucune chance d'aller au bout.

Ensuite, il faut **se concentrer sur son métier**. Le métier n'est pas ce que nous faisons, aujourd'hui ; ça, c'est la production. Le métier est beaucoup plus profond. Quel est le coeur du métier de France Telecom, de la SNCF, qui fera que demain, dans une concurrence mondiale, ils offriront de nouveaux produits et services qui les rendront compétitifs ?

L'attente des clients doit en permanence être vérifiée. Si l'entreprise n'est pas en permanence en **communication** avec ses clients, elle ne s'en sort pas.

Les **dimensions humaines** sont bien évidemment absolument fondamentales. Les acteurs vont devoir passer par des deuils de leurs habitudes, de leurs fonctions, de leurs certitudes. Ils vont devoir abandonner leur métier tel qu'il est aujourd'hui. Ce deuil doit être accompagné humainement.

Les notions de ressource et de partenariat : l'entreprise ne peut plus vivre avec les mêmes partenaires qu'hier. Elle doit nouer des partenariats qui vont la lier mais qui vont être en même temps ses sources de succès.

D'une manière générale le **recours à des méthodologies**, à des outils comparables à des forceps, est nécessaire pour passer ce cap de la mort à la vie. Le processus de changement doit être analysé en tant que tel. Il a une réalité. Il s'agit de l'identifier, de le gérer et de l'assurer.

Voilà tout ce qui fait le développement de la qualité dans les entreprises. A travers ces éléments, on voit émerger une grande relation entre ce que vit ce milieu humain qu'est l'entreprise et ce que vit un territoire.

De la gestion de la vallée de l'Ardèche

Bruno Ach, directeur du SIVA (Syndicat Intercommunal de la Vallée de l'Ardèche)

Le bassin de l'Ardèche se trouve au centre d'un triangle Lyon, le Puy, Montpellier. Le SIVA couvre 41 communes riveraines de l'Ardèche, rivière qui coule des Cévennes, aux abords de la Haute-Loire, jusqu'au Rhône, à la limite entre Gard et Ardèche. Il a été créé en 1982, les communes avaient alors décidé de se grouper pour mettre en oeuvre un contrat de rivière, dans le but d'améliorer la qualité de l'eau et de développer le tourisme dans la région.

En 1995, le SIVA était confronté à une triple crise : **crise de reconnaissance des résultats obtenus** (la qualité de l'eau s'était bien améliorée mais à un coût très élevé), **peu ou pas de rencontres avec les administrations et les associations**, **absence de vision stratégique**, le contrat de rivière arrivant à échéance.

Deux préoccupations nous tenaillaient : comment passer d'une gestion de la rivière à une gestion de bassin ? Comment associer à la démarche les "non-élus" concernés par la gestion de l'eau et notamment les propriétaires riverains (agriculteurs ou industriels), les usagers de la rivière (professionnels du tourisme et des loisirs d'eau vive), les diverses associations à vocation culturelle et de protection de la nature ?

Alors, dans un document, le SIVA a rappelé aux élus ses réalisations et les a interpellés sur les enjeux à prendre en charge : quelle qualité de l'eau, quelle qualité de paysage veut-on ? Peut-on gérer de manière négociée les usages de l'eau, la sécurité face aux crues ?

Mais ce document ne suffisait pas. Il fallait aller voir les gens, les écouter pour savoir comment ils voyaient l'avenir de la vallée de l'Ardèche, comment ils voulaient s'y investir. Un audit patrimonial a donc démarré en décembre 1995 avec l'appui du département et de l'Agence de l'eau. Cela consiste à rencontrer l'ensemble des acteurs, dans un double but : connaître la nature de leurs besoins mais aussi les mobiliser par le fait même de solliciter leur expertise.

Par ailleurs, le SIVA a lié l'audit à une démarche plus classique, mise en oeuvre par un bureau d'études chargé de réaliser des fiches-projet en rapport avec ce qu'aura déterminé l'audit. Pour nous, il est important que la mobilisation qui découle de l'audit puisse concrètement être traduite sur le terrain.

Aujourd'hui, les premiers effets de l'audit :

Auprès des acteurs externes : les communes qui n'adhèrent pas au SIVA sont souvent des communes de l'amont du bassin, assez pauvres. Elles offrent de la qualité : eau potable, paysages et sécurité face aux crues. Mais cette offre n'est souvent pas reconnue par les communes de l'aval. Les maires des communes amont ont

donc apprécié que les auditeurs leur demandent leur expertise sur la situation de l'eau.

D'autre part, il semble que les associations rencontrées par l'équipe d'audit se sentent mobilisées. Ainsi, nous avons reçu récemment une lettre du Président de la Fédération de Pêche de l'Ardèche, nous faisant part de sa volonté de travailler avec nous, suite à l'audit patrimonial et aux nouvelles orientations qui vont en découler.

Par rapport aux élus du syndicat : un exemple lié à la maîtrise du débit de la rivière en été :

Au sein du SIVA, on ne voyait pas trop comment réguler le niveau d'eau en été, qui dépend d'un barrage en amont, géré par le département. Au cours d'une réunion à ce sujet, un maire est intervenu en disant que ce qui l'intéressait ce n'est pas le barrage, mais les béalières. Ces canaux, qui étaient entretenus de manière fine par les agriculteurs, permettaient, outre l'irrigation de tout le territoire, de filtrer l'eau, d'avoir plus d'eau dans la rivière en période sèche et apparemment de diminuer un peu les pics de crues.

Cette gestion fine des béalières, qui a aujourd'hui quasiment disparu, a surgi au coeur du débat. Il a alors été précisé que ce sujet était un des points importants du rapport d'audit réalisé auprès des acteurs locaux. La discussion, qui aurait pu rester uniquement technique (régulation du débit par le barrage) s'est ainsi portée sur la dimension humaine : les béalières, comme point d'entrée à une approche territoriale de l'eau. L'eau, loin d'être un facteur de contraintes, devient alors vecteur de convivialité. Et c'est bien l'audit, en rendant explicite ce qui était jusque là du domaine de l'implicite, qui a légitimé le débat sur ce sujet.

Aujourd'hui, alors que l'audit se termine, la situation est un peu particulière. Nous avons réuni les conditions favorables à une rencontre entre les différents acteurs. Les élus du SIVA ont pris conscience de la position intermédiaire du Syndicat, entre deux niveaux (local et global) où émergent des demandes très diverses. C'est véritablement une nouvelle gestion de l'eau qui reste aujourd'hui à construire pour le Bassin de l'Ardèche. Les autres expériences de gestion patrimoniale nous donneront sûrement des pistes de réflexion très utiles.

Une démarche qualité dans une imprimerie

témoignage d'Albert Rochat

Trois facteurs m'ont amené vers l'amélioration de la qualité dans mon entreprise d'imprimerie. D'abord, ma formation artisanale. Comme tout bon artisan, je voulais tout voir, tout contrôler, tout vérifier. Avec un apprenti, c'était possible. Mais lorsque j'ai eu trente employés, j'ai été complètement étouffé. Je n'arrivais plus à faire face. Par ailleurs, je voulais résoudre les problèmes quotidiens, éviter les erreurs continues. Enfin, je souhaitais transmettre mon entreprise à mes employés.

Ce processus d'amélioration de la qualité s'est déroulé en deux étapes.

Par le biais de la Chambre des Métiers, j'ai suivi divers séminaires sur la qualité dans lesquels intervenait en particulier Henry Ollagnon. Je lui ai demandé de réaliser un audit patrimonial dans mon entreprise. Mon objectif était d'impliquer tout le personnel dans la démarche qualité.

Pendant une semaine, il a écouté tous les employés et a évalué le fonctionnement. Il m'a rendu un beau rapport que j'ai mis deux mois à digérer. Une fois imprégné de tout ce qu'il contenait, je me suis rendu compte qu'il fallait complètement réorganiser mon entreprise. Jusqu'alors, tout se faisait plus ou moins implicitement. Rien n'était défini. Je ne déléguais pas du tout. Nous avons institué cinq secteurs dans l'entreprise, chacun étant sous la responsabilité d'une personne. Cela m'a donné beaucoup de recul et permis de gérer mon entreprise complètement différemment.

Auparavant, je traitais tous les petits problèmes par la sanction. Nous avons établi une démarche de participation des gens les amenant à anticiper les problèmes ou les résoudre eux-mêmes. Beaucoup de réunions ont eu lieu. L'implication des employés était nécessaire. Pour moi, cela a été très intéressant, très constructif.

En parallèle, j'ai instauré un intéressement financier dans l'entreprise pour que les gens sentent bien que les efforts demandés étaient récompensés. Cet intéressement était distribué suivant les résultats de l'entreprise, à 50 % égalitaire pour tout le monde et à 50 % au mérite. C'était loin d'être parfait, cette deuxième composante étant difficilement mesurable.

Ce processus a duré à peu près deux ans. Je pensais avoir atteint mon objectif initial. Mais, je me suis rendu compte que l'humain étant l'humain, il est difficile d'entretenir l'engagement des gens et leurs bonnes dispositions. Certains adhèrent à 100 %, d'autres à 60%, d'autres à 30% et d'autres pas du tout.

Puis, j'ai découvert l'ISO 9000, la certification AFAQ. J'ai engagé la démarche de certification en me faisant assister d'un cabinet extérieur. Je pensais pouvoir finalement résoudre tous mes problèmes. Mais nous en étions aux balbutiements de la certification. Ce cabinet ne connaissait pas la profession d'imprimeur. La qualité totale qu'il m'a proposé est beaucoup trop complexe pour ma petite entreprise. Cela a été difficile et coûteux. Finalement l'imprimerie a été certifiée en janvier 1995. Mais en faisant la part des choses, ce n'est pas l'idéal. La certification apporte une méthode de travail rigoureuse qui est bénéfique dans le fonctionnement, qui peut apporter des éléments de compétitivité à l'entreprise. Mais, on s'embarrasse beaucoup de lois, de contraintes qui ne sont plus basées sur la satisfaction du client.

J'ai vendu mon entreprise, ce qui était mon objectif de départ. Je souhaitais que mon personnel la rachète, mais il n'a pas osé.

Je crois à l'intérêt des normes ISO 9000, à condition que le langage de la norme soit moins intellectuel, plus accessible, que la norme soit adaptée aux spécificités des différents métiers par des gens compétents et surtout que l'on ne confonde pas business et argent dans leur application dans l'entreprise. Par ailleurs, il me semble que les organismes ou personnes qui délivrent les certificats ne devraient pas être directement financés par les audités.

De cette expérience, je retire que la qualité de l'entreprise Rochat est véritablement le bien commun de tous les acteurs de l'entreprise et qu'il n'est pas facile aujourd'hui d'organiser un management patrimonial de cette qualité. Cela suppose la mise en oeuvre de stratégies nouvelles, une participation très concrète des acteurs et notamment une meilleure information des acteurs concernés ce qui n'est pas encore passé dans les moeurs de l'entreprise française qu'il s'agisse des salariés ou des patrons.

Des montagnes, des ours et des hommes

Jean Lassalle, Président de l'Institution Patrimoniale du Haut-Béarn

Ce qui s'est passé dans les hautes vallées du Béarn à cause de l'ours est assez révélateur de ce qui se passe dans la société d'une manière générale.

Extrait de l'intervention de Jean Lassalle.

Je suis fils de berger transhumant. J'habite le village de Lourdios-Ichere dans les Pyrénées Atlantiques. C'est dans une ambiance chaleureuse que mon père nous a inculqué à mon frère, mes deux soeurs et moi une certaine idée du pays. Sans qu'il nous ait jamais donné l'obligation impérieuse d'y rester, j'ai compris ensuite qu'il avait fait ce qu'il fallait pour que nous ne suivions pas le mouvement général des jeunes qui partaient. Chaque fois que je voyais des maisons se fermer, j'avais le coeur serré : c'était une civilisation qui foutait le camp ! Et, d'une certaine manière, par notre silence, nous laissons faire cela.

Lorsqu'il s'est agi de choisir, c'est finalement mon frère qui a repris l'exploitation, le troupeau familial et la transhumance. J'ai été élu maire de ma commune à 21 ans, puis Conseiller Général. Je suis vice-président du Conseil Général, député suppléant. J'ai fait un peu de politique. Mais je n'ai jamais considéré la politique comme une fin en soi. C'est un moyen de réaliser des actions. Comme je ne voulais pas en être dépendant, j'ai créé mon propre bureau d'ingénieurs conseil. J'ai toujours continué à mener cette activité.

Au début de mon mandat de maire, nous avons créé un foyer rural à Lourdios, ce qui nous a permis de beaucoup voyager et de comprendre pas mal de choses. Nous sommes allés en Allemagne, en Irlande, en Autriche, à Cuba, en Egypte, en Israël et, en retour, nous recevions les gens chez nous.

Lors de nos escales à Paris, nous retrouvions les copains qui avaient quitté le pays. Ils n'étaient pas partis de gaieté de coeur mais lorsqu'ils venaient au pays, ils affichaient un certain bonheur. A Paris, nous nous sommes vite rendu compte que ce n'était pas très exactement le cas. Paris n'était pas forcément l'Eldorado dont on m'avait parlé. Dans le fond, nous n'avions pas absolument tort de faire le choix de rester au pays. Nous n'étions pas tellement isolés. Nous établissions des liens et des relations lors de nos voyages qui ont donné un grand coup de moral à mon village de 80 habitants : pratiquement tous les jeunes ont décidé de s'y installer.

Nous vivons dans la seule région de France où vivent encore, d'une manière naturelle, quelques ours. Nous trouvons cela assez naturel, même si la cohabitation a toujours été difficile au fil des siècles.

Dans les années 80, s'est posé le fameux " problème de l'ours ". Un lobby s'est monté, d'une extraordinaire puissance, avec des gens du monde politique, du monde des médias, des scientifiques de la Fondation Cousteau, du Muséum d'histoire naturelle, quelques entreprises nationales et multinationales qui apportaient de l'argent. Tout cela a formé ce qui est toujours l'association ARTUS.

D'un seul coup, nous sommes apparus, non pas comme des gens qui naturellement continuaient à cohabiter avec les rares ours qui habitaient chez eux, mais comme une peuplade un peu primitive vivant de chasse sans états d'âme, massacrant systématiquement tous les ours. La presse tout entière s'est progressivement couverte d'articles de cette veine. Nous n'y comprenions rien !

La montée en puissance de ce mouvement s'est traduite en 1990 par un arrêté de Brice Lalonde, alors Ministre de l'Environnement. Il a décrété qu'il fallait créer chez nous des réserves pour les ours. Nous avions déjà donné 45 000 hectares pour le Parc National des Pyrénées. Il en voulait quelques milliers de plus.

Ca ne pouvait pas durer ! Nous, nous voulions faire cohabiter ours et bergers dans un climat de confiance. Aucun ne doit y perdre, sinon c'est la fin des deux ! Nous avons créé un mouvement, toutes tendances politiques confondues. Nos propositions ont été renvoyées du revers de la main. Ce groupe, qui se voulait positif, est alors devenu un groupe de défense, d'opposition, avec toute l'impopularité qu'un tel mouvement peut susciter. Les " gentils " entouraient Monsieur Lalonde à Paris. Nous étions les " méchants " et moi, j'en étais un peu le leader.

Nous n'avons pas donné dans la dentelle ! Lorsque le Ministre nous a envoyé les arrêtés ministériels, nous,

tous les maires, les avons renvoyés au Préfet, avec la mention " ouvert par erreur, ne nous concerne pas ".

Lorsque les gens de l'ONF sont venus baliser les " réserves Lalonde ", nous avons donné ordre de mission à nos gardes champêtres d'aller verbaliser tous ceux qui s'aviseraient d'aller mettre quelque motion que ce soit sur nos territoires. Ainsi le Procureur de la République de Pau a été saisi de plaintes à la fois de l'Etat parce que les décrets n'étaient pas appliqués et des maires des communes constatant le P.V. établi par le garde-champêtre qui dénonçait le mal que l'on faisait aux arbres en y apposant un clou.

Bien entendu, ça n'a pas été une période très heureuse. Nous n'avons jamais eu le sentiment d'agir ainsi pour être négatifs. Nous n'acceptons pas ces dispositions. Nous sentions que si nous cédions encore, plus rien ne serait possible et qu'au contraire, il fallait que l'Etat revienne sur sa décision et qu'alors nous pourrions créer quelque chose, sans vraiment savoir quoi. Cela nous a valu beaucoup d'impopularité et d'incompréhension, d'autant plus grandes que le monde des médias, de " l'intelligentsia " matraque à sens unique. Le DDA, Monsieur Gérondeau, a pensé que ça allait trop loin : des dizaines de garde à vue, des menaces de mort, des lettres anonymes... Il est alors venu nous présenter Henry Ollagnon qui, d'après lui, pouvait peut-être nous aider.

Lors de cette rencontre, le courant est tout de suite passé. J'ai vu en lui quelqu'un qui pourrait nous comprendre. Il a dit quelque chose qui m'a beaucoup marqué : " c'est vous qui avez raison. Vous n'avez pas le vocabulaire pour l'exprimer et vous n'avez pas les moyens de le mettre en oeuvre. Tout ça appelle un peu de technique, un peu de sciences que l'on peut vous apporter ". Quelqu'un qui vous dit, au moment où tout le monde vous met à l'index, que vous avez raison, vous l'écoutez attentivement ! Il nous a proposé de réaliser un audit patrimonial, et nous avons accepté sans trop savoir ce que c'était.

Puis l'affaire a mûri. Lors des législatives de 1993, j'étais suppléant. Je m'étais engagé, si nous étions élus, à faire casser ces réserves pour pouvoir repartir sur de nouvelles bases. Nous avons été élus. Et j'ai vu qu'avec le nouveau gouvernement, rien n'avait changé. Au contraire, on voulait même accentuer ces mesures ineptes. Quand j'ai eu la conviction que rien ne changerait alors que je m'étais engagé, j'ai réalisé que pour la première fois de ma vie, j'allais me trouver en position soit d'avoir à mentir pour gagner du temps, soit de partir.

J'avais besoin d'y voir clair, alors j'ai fané durant quinze jours avec mon frère. J'avais averti Barnier et Bayrou, le Président du Conseil Général. Et, ne voyant rien venir, j'ai envoyé une lettre à 120 élus pour créer l'irréversible, en substance : " si on ne nous enlève pas ces réserves, je mettrais un terme à toutes mes responsabilités. Je veux montrer qu'à 38 ans, on peut laisser des mandats auxquels on est très attaché, par idéal ".

Certains diront que c'est une fuite. Je crois que ce qui vaut la peine de vivre vaut aussi la peine de mourir d'une certaine manière. Puisque je ne pouvais pas être entendu en étant élu, je préférais rentrer dans mes pénates, j'avais un métier par ailleurs.

Après un bras de fer féroce, l'union sacrée s'est finalement reformée. Barnier a abrogé les réserves de Lalonde.

Nous avons alors pu créer ce qu'Henry Ollagnon avait esquissé : l'Institution Patrimoniale du Haut-Béarn. C'était très simple en théorie, un peu plus complexe dans la pratique. Cela consiste à mettre autour de la table l'ensemble des acteurs qui revendiquent une responsabilité sur le territoire où vivent les ours.

Les hommes de chez nous se croyaient, à juste titre, les dépositaires et les garants du territoire sur lequel ils ont toujours vécu.

Les politiques, sentant la pression monter, prenaient, à juste titre, des décisions ; décisions que je considérais comme catastrophiques.

Les fonctionnaires se croyaient, à juste titre, investis du devoir de faire appliquer les décisions des politiques.

Les associations de protection de la nature, souvent issues du milieu urbain à la recherche du paradis perdu, débarrassé si possible des derniers hommes qui y habitent parce qu'ils le perturbent, se sentaient en droit de défendre ce patrimoine.

Et bien entendu la société civile avait aussi son mot à dire.

L'Institution patrimoniale consiste à mettre tout ce monde autour de la table. Cela a eu lieu en juillet 1994.

Avec des hommes qui ne se parlaient plus, qui auraient été d'ailleurs plus enclins à se frapper qu'à se parler, nous avons petit à petit engagé le processus en partant du principe que, chacun dans son domaine, chacun dans sa compétence, a quelque chose à faire pour le bien commun. Même si nous sommes loin d'être sortis d'affaire, les fondements sont aujourd'hui solides.

L'Institution Patrimoniale du Haut-Béarn au quotidien

Didier Hervé, directeur et

Cécile Gounot, ingénieur à l'IPHB en soulignant quelques points intéressants

L'Institution Patrimoniale du Haut-Béarn (IPHB) est un organisme chargé de la mise en oeuvre de la charte de Développement Durable des Vallées Béarnaises et de la Protection de l'Ours signée entre les habitants des vallées (élus, bergers, chasseurs...) et l'Etat. Ses domaines de compétences sont : l'agro-pastoralisme, la forêt, la chasse et activités cyné-gétiques et la protection de l'ours sur le territoire des trois vallées béarnaises d'Ossau, d'Aspe et de Barétous soit environ 135 000 hectares. Toute collectivité qui souhaite réaliser des aménagements, mener des actions dans ces différents domaines, doit obtenir la décision favorable du Syndicat Mixte du Haut-Béarn. Et ce dernier ne peut décider qu'après avoir obtenu l'avis du Conseil de Gestion Patrimoniale.

L'IPHB est composée de deux instances :

- **une instance de décision** : le Syndicat Mixte du Haut-Béarn, collectivité locale composée du Conseil Général des Pyrénées Atlantiques, du Conseil régional d'Aquitaine et de 16 communes (prochainement 20) qui ont accepté volontairement de signer la Charte ;

- **une instance de concertation** : le Conseil de Gestion Patrimoniale, composé de 3 collèges :

* un collège d'élus (8 maires, 2 conseillers généraux, 1 conseiller régional) ;

* un collège de personnalités qualifiées (représentants de l'Etat, du Conseil Général, du Conseil Régional, des scientifiques) ;

* et un collège qui fait toute l'originalité et la force du système : le collège des valléens composé de 3 bergers, 2 chasseurs, 1 forestier, 2 associations de protection de la nature et le représentant de chaque chambre consulaire.

Ce montage très complexe et très lourd ressemble un peu à une "usine à gaz". Pourtant, il est efficace. L'objectif premier de l'IPHB est de permettre aux acteurs d'avoir une approche commune de la gestion de leur territoire. Dans le cas de l'instruction de pistes sylvo-pastorales par exemple, cette démarche permet de regrouper les approches techniques, écologiques, économiques et pragmatiques. En effet, la gestion patrimoniale se traduit principalement par l'information et la participation de tous les acteurs et des populations concernés. Sont ainsi là réaffirmées des valeurs fortes de la démocratie. Pour les valléens, cette approche des problèmes se révèle désormais comme la seule acceptable.

Comment expliquer la réussite de ce système ?

1. L'Etat a accepté de confier le pouvoir de gestion aux représentants des vallées et à ceux qui y vivent.
2. L'IPHB donne une tribune officielle à des acteurs qui constataient autrefois que l'on parlait d'eux, sans jamais leur demander leur avis.
3. Par la transparence des actes : l'IPHB est une instance où siègent autour de la même table, le sous-préfet, le DDA, le conseiller général, le sénateur, le maire, le berger et le chasseur...
4. Par la participation volontaire, sans contrainte. Chacun peut quitter la table à tout moment et librement.

Les débats sont souvent longs (le Conseil de Gestion Patrimoniale dure en moyenne 10 à 12 heures), mais le taux de présence est supérieur à 80% et en deux ans, personne n'a quitté la table de discussion. Même si les débats ne sont pas toujours calmes, le savoir-faire peu commun du Président Jean Lassalle est là extrêmement important ; ces réunions longues et fréquentes renforcent le sentiment d'appartenance commune à une même cause.

En se regroupant, les acteurs se révèlent capables de prendre en compte la complexité, les différents aspects d'un problème et d'élaborer des réponses suffisamment complexes pour que le recours au vote soit rare car il est signe d'une réponse insatisfaisante. (La non adhésion d'un partenaire à une décision prouverait en effet que le jeu n'est pas totalement à somme positive car il se considèrerait alors comme perdant). Nous cherchons à sortir du réflexe qui consiste à vouloir simplifier la question pour trouver une réponse qui a été, jusqu'à ce jour, trop souvent réglementaire, créatrice de contraintes et donc de conflits.

Ces règles de fonctionnement créent certes de l'impatience car, aux jours de la génération du TGV, tout le monde voudrait être arrivé avant d'avoir embarqué. L'action s'inscrit, chez nous, dans un nouveau mode de gestion profond et durable qui nécessite une évolution psychologique importante chez l'ensemble des acteurs. Et, dans nos montagnes, nous savons qu'il faut pour cela, avancer au pas du montagnard !

Paroles de la salle

LES STRATEGIES PATRIMONIALES : DU POUVOIR A L'AUTORITE

Le pouvoir, c'est la maîtrise par un individu de la capacité d'agir. L'autorité, c'est la capacité d'agir conférée à un individu par un groupe.

L'analyse en termes de pouvoir ne permet pas de déboucher sur un changement. Nous sommes à la fin de cette espèce de vertige du pouvoir seul.

Un certain nombre de personnes mesurent, que ce soit dans l'entreprise ou dans la vie publique, qu'il est temps aujourd'hui de viser à l'autorité, c'est à dire à ce qui est reconnu, donné par les autres. L'approche de l'autorité est une approche silencieuse, de l'amitié et de la détente.

La logique du pouvoir est une logique de la parcellisation, de conflit, de pression, de violence. Il faut être réaliste, il y a du pouvoir partout : pouvoir

scientifique, économique, politique... Mais certaines choses sont comme des valises sans poignée pour le pouvoir. Le pouvoir ne peut pas les prendre. **Prendre le pouvoir de l'eau souterraine, ce n'est pas possible !**

Par contre, on peut reconnaître à certains de l'autorité. Aujourd'hui, il y a des groupes humains qu'il s'agit d'organiser, mais pas sur le mode collectif, avec un chef : nous sommes devant des réactions communes à construire, ce qui ne peut être fait que par la négociation.

Il y a des situations où des hommes jouent d'autorité. Sur des problèmes de gestion du vivant, les stratégies patrimoniales visent à donner à ceux-là des outils opérationnels et stratégiques.

LES DEMARCHES QUALITE : UNE ALTERNATIVE A L'ECOLOGISME EXCESSIF

Un autre milieu vivant fait actuellement l'objet de beaucoup de préoccupations : la mer. Les problèmes posés (modes d'exploitation, méthodes d'appropriation de la ressource marine...) sont liés au fait que certaines zones maritimes sont sous juridiction de l'Etat et que d'autres restent dans un flou artistique appelé la zone internationale. Des liens intéressants devraient être établis entre la gestion patrimoniale des territoires et celle de la ressource marine.

Par ailleurs, des entités écologistes du type de Greenpeace s'attaquent de manière très précise au problème de la surexploitation des ressources marines, sous un angle extrêmement professionnalisé, à l'allemande. L'approche en terme de qualité peut être une alternative plus

réaliste à ces mouvements écologistes qui parfois donnent lieu à des excès dommageables.

La notion de patrimoine commun au niveau international pose effectivement problème. Les textes internationaux parlent de " patrimoine commun de l'humanité " sans le définir. De ce flou, découle une gestion collective d'un bien commun qui ne peut se manifester que sous la forme de contraintes. C'est non seulement une hérésie, mais un danger. On risque de voir surgir un système de normes d'autant moins discutées qu'elles seront mondiales ; un système qui serait une sorte de collectivisme écologique, d'autant mieux accepté que les gens ne verraient pas ce qui se joue et qui, petit à petit, restreindrait le degré de liberté des acteurs.

La qualité : une stratégie d'avenir

Nous recevons du monde entier des informations de plus en plus tristes. Elles pourraient finir par réduire à néant tout esprit d'initiative, si nous les prenions au pied de la lettre. Mais nos armes sont le pouvoir de conviction, la constance et le rêve. Nous devons susciter du rêve et retrouver un sens et des repères au monde dans lequel nous vivons.

C'est tout à fait possible si l'on s'inscrit dans une démarche de pays ; pays au sein duquel l'homme peut réaffirmer sa propre identité, être effectivement acteur et ne plus subir. Nous avons tous besoin, où que nous vivions, en ville ou à la campagne, de nous sentir utiles. Nous avons tous besoin de sentir que nous avons un rôle dans un Projet qui nous dépasse. Nous avons tous besoin d'un rêve qui nous guide.

Des témoignages porteurs d'espoir

Les différentes expériences décrites lors de cette journée du Puy en Velay en sont la preuve : que ce soit dans le Haut-Béarn, en Haute-Loire, en Ardèche, dans le Lot ou dans les entreprises, lorsque l'on écoute réellement les gens et qu'on leur permet d'avoir un espace de liberté pour agir, la fatalité cède la place à l'espoir et à l'envie d'entreprendre.

Or, la survie des entreprises ou des territoires dépend de la capacité d'adaptation des hommes et des femmes qui les composent. Ils y ont un rôle déterminant. La "démarche qualité", dans ses différentes applications, permet à ceux qui y exercent une responsabilité de libérer les énergies pour le progrès commun.

Une communauté d'esprit et de démarche

Les animateurs de développement, les auditeurs, les fonctionnaires, les entrepreneurs, les hommes de presse, les élus qui participaient à cette journée ont ainsi pu prendre conscience que leurs expériences propres s'inscrivaient dans une communauté d'état d'esprit et de démarche, dont le caractère à la fois novateur et encore expérimental renforce l'intérêt de la concertation et des échanges.

Il est par ailleurs réconfortant de constater que la plupart des intervenants, porteurs de cette approche nouvelle, de type patrimonial, ont moins de quarante ans ; c'est bien la preuve que la jeune génération, qu'on nous décrit comme individualiste, adepte du "cocooning" et ayant peur de son ombre est capable de prendre des risques et de porter des projets innovants.

Des pistes de travail :

Promouvoir la dimension politique de l'approche patrimoniale

L'application de l'approche patrimoniale à la gestion de la qualité des territoires, de l'alimentation, ou de l'entreprise ne se résume pas à la simple mise en oeuvre de techniques nouvelles. Elle implique une révolution des comportements qui permette à l'individu de retrouver le plein exercice de sa responsabilité et de son initiative dans une perspective de bien commun redécouvert.

Accompagner la mise au point des méthodes

A démarche nouvelle, méthodes nouvelles et outils nouveaux ; ceux mis en oeuvre dans les expériences présentées ont encore besoin d'être perfectionnés et complétés. L'expérience tirée des actions de terrain en cours ou à promouvoir y contribuera fortement.

Un dialogue fort à instaurer : cette journée nous a aussi enseigné que les acteurs engagés dans ces "démarches qualité" ont besoin d'être confortés. Ils sont impliqués dans des situations complexes, ils sont amenés à prendre des risques et sont souvent un peu isolés par le caractère innovant de leur travail.

Pour Sol et Civilisation, le bien fondé du projet initié il y a deux ans trouve, au terme de cette journée, une confirmation forte qui conduit, à travers les axes évoqués, à lui donner un nouvel élan.

Les cinquièmes Assises de Sol et Civilisation

auront lieu le 26 septembre 96 à Paris

**" Concentrations urbaines - milieux ruraux :
quelle liberté de choix ? "**

Si vous souhaitez y participer : renseignements : (1) 48.05.53.11

La lettre de Sol et Civilisation :

Directeur de publication : Raymond Lacombe
Secrétaire de rédaction : Carine Auzanneau
Maquette : Annie Borgeaud