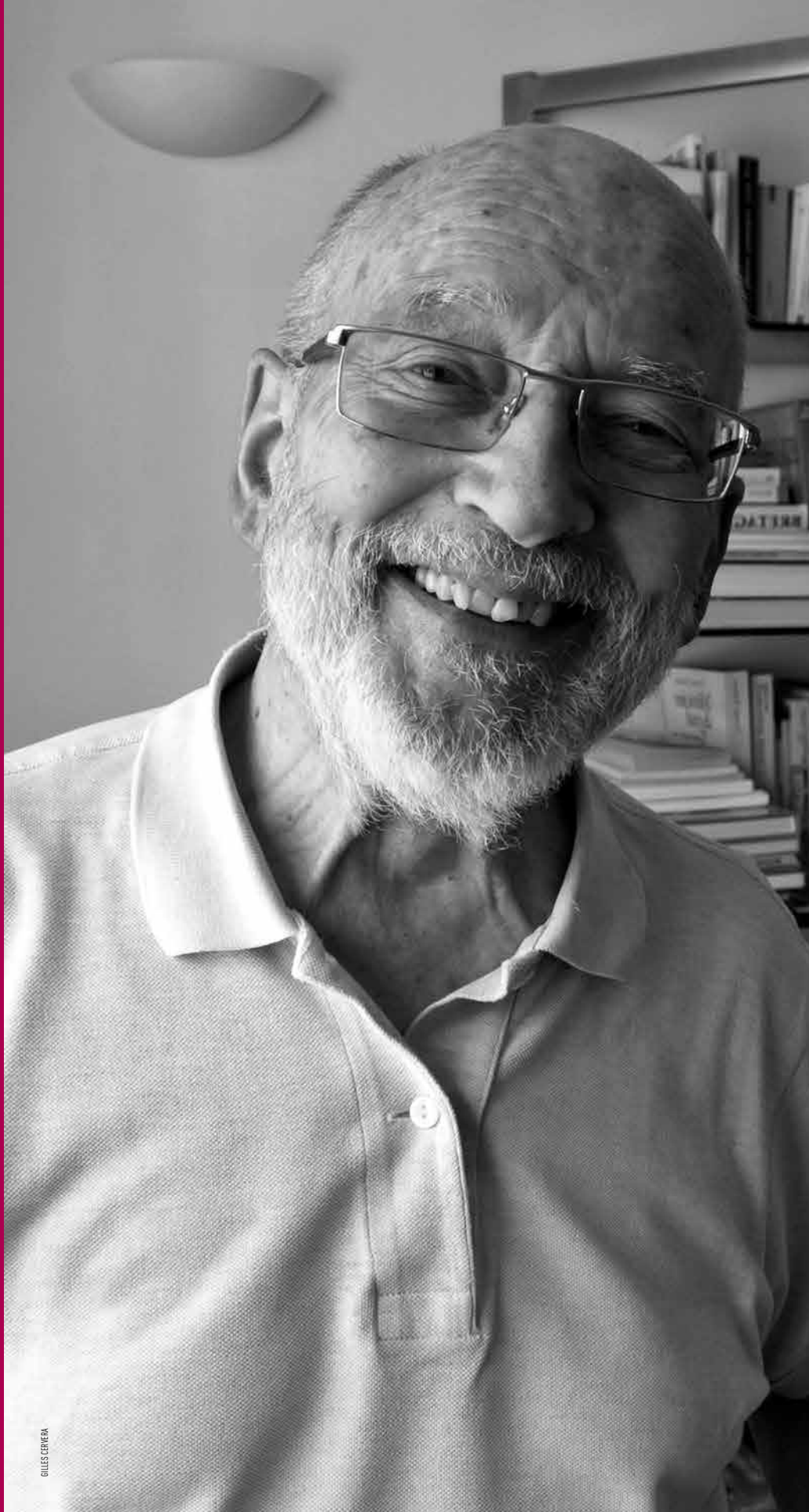


L'ENTRETIEN



GILLES CERVERA

ANTOINE PILLET

Développeur d'alternatives

CONTEXTE > *Marketing et économie sociale et solidaire, voilà qui peut sembler antinomique. Spécialiste reconnu des marques et de leur influence, mais aussi défenseur d'une autre économie, Antoine Pillet est un praticien actif autant qu'un chercheur créatif qui croise les concepts sans les opposer. Et à 86 ans, ce Rennais d'adoption au dynamisme impressionnant prouve que l'innovation n'est pas l'apanage des jeunes générations.*



PROPOS RECUEILLIS PAR > **GILLES CERVERA**

PLACE PUBLIQUE : Où sommes-nous, Antoine Pillet ?

ANTOINE PILLET : Dans un immeuble dont Emmanuel Le Ray¹ est l'architecte. Il avait plus de 70 ans quand il a édifié ici, au 15 de la rue de Viarmes. Immeuble construit d'une manière typiquement rennaise, à frais partagés ! Une sorte de coopérative de construction.

Vous voilà chez vous : vous logez dans vos concepts !

Le Ray s'était réservé deux étages, le 3^{ème} et le 5^{ème}. Il y avait avec lui dans la copropriété quatre autres couples rennais, l'ensemble se partageant tous les frais de construction en fonction des parts de copropriété. Ils travaillaient en pensant à l'avenir : leur accord s'est réalisé sous la forme d'un règlement de copropriété.



D'où venez-vous, Antoine Pillet ?

Ma famille est savoyarde. J'ai passé mes années d'enfance à Annecy et c'est à partir de 18 ans, après-guerre, que je suis parti faire mes études à Paris où se déroulera toute ma vie active.

Rennais depuis quand ?

Depuis 2000 ! Rennais converti par ma fille alors professeur au lycée Émile-Zola et par une amie des réseaux de l'économie alternative et solidaire qui dirigeait alors le café de l'Archipel, un de ces premiers cafés militants dans lesquels on trouvait à s'informer sur tout ce qui concerne le social et solidaire, en même temps que s'y organisaient des débats. C'est toute une école de pensée qui me sortait de mon expérience des marchés, et où j'ai appris à rechercher des alternatives à l'économie dominante.

De quelles expériences de marchés parlez-vous ?

J'ai d'abord été chef de produit chez Unilever. C'est là que j'ai fait mes classes en marketing. Au même moment, j'étais au Comité d'Entreprise, j'étais syndiqué. Ces expériences parallèles sont ma double école. Ensuite, j'ai tra-

« Le social et solidaire se caractérisent par le fait qu'à un produit s'associe toujours un projet social. »

vaillé en tant que conseil d'entreprise sur des marchés très différents : les produits industriels avec Bayer, l'agricole chez Sandoz, le médical avec Essilor, la parfumerie avec Lancôme, l'équipement automobile avec Michelin, le prêt-à-porter avec Rodier, Lacoste, et même la presse avec La Maison de Marie-Claire et 100 Idées, tout cela durant des années. C'est là que j'ai appris que les techniques de marketing diffèrent radicalement de marché à marché.

Avec l'économie sociale et solidaire, qu'est-ce qui vous fait changer de modèle ?

Le social et solidaire se caractérisent par le fait qu'à un produit s'associe toujours un projet social, la recherche de solutions à des besoins sociaux et avec ce projet des valeurs : la solidarité, la citoyenneté, l'égalité...

Dans l'économie dominante, c'est le produit seul qui domine – et les bénéfices que le produit amène. Sur le marché, le seul souci est d'éveiller de la manière la plus efficace chez les consommateurs le désir d'un produit et qu'il rapporte un maximum d'argent. Dans l'économie sociale et solidaire (ESS) s'ajoute à la proposition du produit un projet qui peut être celui d'un partage équitable, ou d'insertion dans l'entreprise d'employés éloignés de l'emploi, ou d'un profit écologique pour la communauté... Et cela, il faut le vendre !

Marketing solidaire, quel contraste d'expression !

Pour rester cohérent, il faut que le produit incarne le projet. Le projet est un élément distinctif, qui doit être producteur de désir, pour le produit que vous mettez sur le marché. Et quand vous faites les deux, ça marche. J'aime citer l'exemple du Sel de Guérande. C'est un produit de consommation, et en même temps, c'est un projet écologique, de survie d'un écosystème exceptionnel. C'est aussi un projet social avec sa coopérative de paludiers. Cela a été en outre au départ un projet politique qui s'est opposé aux projets du Maire de La Baule de bétonnage des rives des marais salants. Et le marché a répondu : ce sel de Guérande de grande qualité a gagné 15% du marché. Et sans pub ! Avec une stratégie marketing adaptée. Nous voici dans un autre paradigme.

Sur quelle expérience vous appuyez vous ?

Je suis un homme de terrain. C'est sur le terrain qu'on rencontre ces réussites. En vingt ans de recherche, j'ai pu découvrir une trentaine de ces champions de l'ESS qui inventent le marketing adapté à cette économie

Vous les accompagnez, en tant que conseil ?

Je suis réactif, ce qu'apprécient ces acteurs. C'est souvent une coopération qui s'installe entre eux et moi. Dans cet esprit, j'entretiens des liens très constants avec le conseil général d'Ille-et-Vilaine, qui, dans sa politique de démocratie participative, a mis en place des comités consultatifs. Ainsi, je suis membre du Comité consultatif de l'économie sociale et solidaire depuis huit ans.

Que produisent vraiment ces alternatives ?

Ce lien institutionnel est fondamental. Le conseil général appuie un ensemble d'innovations sociales et solidaires. Très peu de ces projets alternatifs vivent seulement des

¹Emmanuel Le Ray (1859- 1936) : architecte rennais. Voir *Place Publique Rennes N°4* (Mars-Avril 2010).

revenus qu'ils gagnent sur le marché. La formation, par exemple, de ceux éloignés de l'emploi par un handicap ou un chômage de longue durée doit être aidée. C'est d'ailleurs ce que demandent les entreprises si elles doivent assurer des apprentissages. Il n'y a pas que les socio-solidaires à être aidés par l'État.

Le rêve du politique serait : on les a aidés et après...

...Après, qu'ils se débrouillent ! Bien sûr, c'est la tentation du libéralisme. Mais une ambition sociale a ses coûts que le marché ne prend pas en compte. Qui va alors supporter ces charges ? L'économie sociale et solidaire fait appel pour cela à trois ressources : celles du marché, de la subvention publique et aussi celle d'apports gratuits avec le bénévolat et le mécénat de certaines entreprises. L'entreprise ne peut pas se désintéresser complètement de l'intérêt général, ne serait-ce que localement. Le monde économique n'est pas divisé, bêtement, en territoires aux frontières fermées. Il y a des zones tampons où peuvent se rejoindre les différents acteurs économiques.

Comment rejoignez-vous les parties ?

C'est localement que les intérêts sont le plus souvent partagés : j'ai beaucoup travaillé avec ATD Quart Monde sur un très beau projet qui s'appelle « Travailler et Apprendre Ensemble ». Ainsi à Paris, c'est un chantier d'insertion qui s'engage à garder en CDI les employés incapables de trouver un emploi sur le marché. Ce sont des gens à la recherche du lien, de la solidarité, d'une forme d'amour qu'on leur apporte. Ils remettent en état de vieux ordinateurs mis au rebut par des entreprises, qui vont équiper des écoles de la commune après rénovation. Tout cela repose sur des marchés publics, le partenariat des entreprises et le soutien public des communes à leur projet expérimental d'intégration d'employés en grande difficulté d'insertion dans le tissu économique.

Économie et amour ! Encore deux inconciliables !

Pas du tout. Dans le cadre de l'économie sociale et solidaire, il y a un mouvement qui est en train de se lancer sur la convivialité : il s'agit de questionner et de répondre en fraternité aux besoins sociaux. Marc Humbert², qui était professeur en Sciences économiques ici à Rennes 1, a beaucoup développé cette idée que le monde de l'efficacité a besoin d'une alternative humaniste.

Le manifeste des convivialistes, « pour éviter la catastrophe »



C'est un petit ouvrage publié en juin 2013, qui engage à la réflexion et rallie les signatures sur Internet. Plus de mille personnes ont déjà apposé leur paraphe au bas du Manifeste convivialiste, c'est son nom. Joliment sous-titré « Déclaration d'interdépendance », ce texte collectif réunit des chercheurs et des intellectuels de renom international, tous animés par la volonté urgente de changer de modèle de société. Parmi eux, les philosophes Edgar Morin et Dominique Méda, l'économiste Jean Louis Laville, l'écrivain Camille Laurens et bien sûr le sociologue Alain Caillé, infatigable artisan de cette belle idée de convivialisme. Leur conviction tient en peu de mots : il y a urgence à changer de paradigme, pour éviter la catastrophe annoncée. Il faut chercher dans le commun de quoi faire société. « Con-vivre, vivre ensemble, en commune humanité, en commune socialité, en individuation et en opposition maîtrisée ». Un programme en parfaite adéquation avec les principes de l'économie sociale et solidaire, chers à Antoine Pillet. Manifeste convivialiste, éditions Le Bord de l'eau, 48 pages - www.lesconvivialistes.fr

Pourtant, ce système du marché, du capitalisme, tourne à plein régime. Comment le limiter ?

L'alternative est vitale. Le monde des marchés n'est pas fait pour intégrer les plus inadaptés à ses règles et ses valeurs. C'est à l'individu et à la collectivité de s'y adapter. On est passé du règne de l'outil, accessoire de la main, au règne de la machine qui demande à être conduite selon son rythme et ses procédures. Oui, le système ne fonctionne qu'avec les gens adaptables, qui ont les nerfs et qui prennent quelquefois les médicaments pour tenir. La priorité est pour le capitaliste de rentabiliser des investissements et il faut pour cela que les employés soient productifs. Une partie d'entre eux peine à s'y adapter. Ils cherchent alors à entrer dans d'autres modes de production et d'échanges, réalisés parfois à titre gratuit à un niveau local.

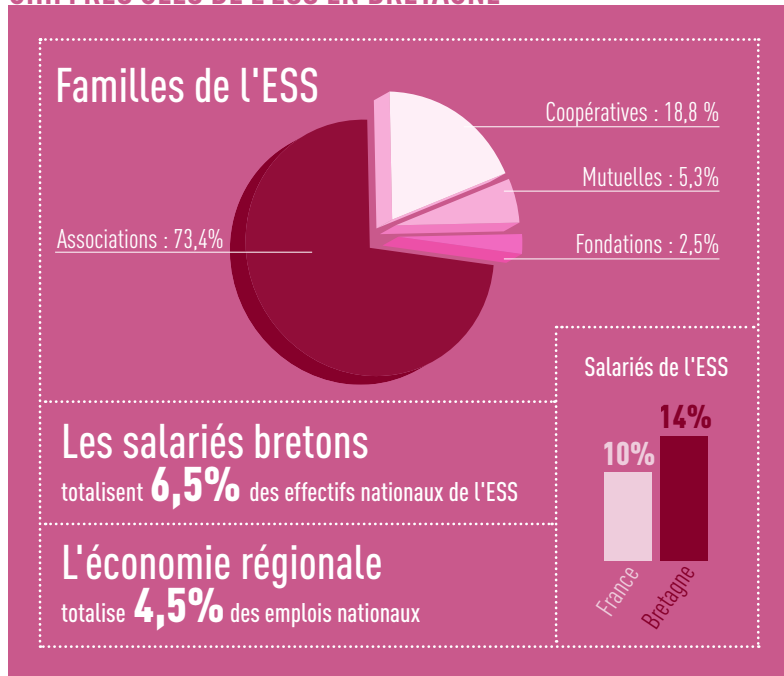
Le marché et le gratuit ! Toujours des contraires !

Oui, et le gratuit ne contredit pas le marché. Notre économie vit avec le marché, qui apporte son efficacité

²Marc Humbert : Professeur d'économie politique à Rennes 1, cofondateur du Réseau Pekea. Auteur de *La convivialité*, éditions La Découverte.



CHIFFRES CLÉS DE L'ESS EN BRETAGNE



dans la gestion de l'offre et la demande. C'est bon de l'avoir. Je l'utilise comme une opportunité, mais il faut que l'économie tienne compte des attentes de tous les humains et se préoccupe des besoins sociaux mal résolus. On a besoin d'innovations sociales. L'économie de marché se traduit par de la comptabilité. C'est bien, mais insuffisant. Le développement humain, la solidarité et l'équité, la participation de chacun à une société plus égalitaire, toutes ces valeurs ne se retrouvent pas dans les résultats comptables. D'une manière ou d'une autre, il n'est pas bon que les humains aient à s'y soumettre. Mais ne vous méprenez pas ! Si je suis partisan d'une solidarité réparatrice des maux de l'économie dominante, je ne suis pas un solidaire heureux avec ça ! L'ESS doit ouvrir à des alternatives.

Vous êtes un développeur d'alternatives ?

Oui j'essaie de montrer, par les témoignages d'entreprises sociales et solidaires que j'ai rassemblés, le fait qu'on peut faire autrement que l'économie dominante. Sa grande faiblesse, c'est qu'elle s'arrête à ce qu'elle sait calculer. Elle ne tient pas compte d'effets secondaires sur le plan

écologique comme sur le plan social. L'économie dominante cherche à forcer le consommateur à une demande aussi nécessaire à son organisme que les drogues le sont aux drogués. Elle ne se rend pas compte qu'elle entretient des déséquilibres et qu'un jour il sera trop tard pour corriger la trajectoire. On doit donc se donner l'objectif d'un développement durable parce que sans cela les dégâts peuvent se révéler dramatiques au niveau de la survie de la planète et de la société.

L'économie sociale et solidaire rectifie les erreurs ?

Le capitalisme ne connaît comme décisionnaires que les apporteurs de capitaux. C'est l'actionnaire qui a pouvoir sur des activités auxquelles participent pourtant les salariés comme les clients de l'entreprise, sans parler de l'environnement local et institutionnel de cette dernière. Il ne prend prioritairement en compte que ce qui entre dans le cadre de sa comptabilité !

En économie sociale et solidaire, on va prendre en compte potentiellement toutes ces parties prenantes : ce sont les employés qui produisent, les consommateurs de ces productions, et aussi les habitants de proximité qui peuvent avoir à en supporter des effets secondaires (pollutions, bruits,...) qui ont légitimité à participer démocratiquement aux orientations économiques. C'est une volonté d'utilité sociale que le social et solidaire prend à son compte avant de rechercher son équilibre économique nécessaire à toute entreprise

Revenons sur cette contradiction du marché avec lequel vous pactisez.

Le marché est une contrainte et la contrainte est bonne. L'économie administrée a montré ses limites : en l'absence de marché, on peut faire bien des erreurs dans la planification de productions ne répondant pas à la demande des consommateurs. Mais le marché n'a pas la solution à toute l'économie.

Si on encourage l'innovation sociale, c'est pour résoudre des problèmes mal résolus par la société. Il faut donc une écoute des publics concernés et, mieux, leur intervention dans le développement des projets. Nous sommes des démocrates participatifs, nous aimons faire intervenir. Bien qu'en gestion, ce ne soit pas toujours du gâteau !

Êtes-vous écouté et suivi ?

De plus en plus. Mais il faut raison garder. Il faut aussi

³Une loi Economie sociale et solidaire est attendue, sous l'impulsion du secrétaire d'Etat Benoît Hamon, au second semestre 2013, visant à inscrire cette alternative dans sa politique prioritaire pour l'emploi.

tenir compte du fait qu'on ne convaincra pas tout le monde tout de suite et que nous avons à cohabiter avec l'économie dominante. C'est là une des raisons de chercher le dialogue avec les acteurs de cette économie.

Des études de typologie d'attitudes montrent qu'un peu plus de 20% de la population partage vraiment nos valeurs et ce n'est déjà pas si mal ! Mais je peux prendre l'inverse de la proposition : près de 80% de la population rejette ces valeurs qui nous caractérisent. Pour différentes raisons: un individualisme déphasé de la solidarité, la priorité donnée aux valeurs de la société de consommation, la fermeture aux valeurs d'égalité, sans compter des sceptiques dépolitisés...

Mais 20% d'une population qui adhère à nos valeurs et qui est susceptible de passer des attitudes au comportement, c'est un atout considérable. Les 80% ne peuvent être convertis que par le témoignage de ceux décidés à mettre en application ces valeurs et à bien en vivre.

L'évolution de la législation peut y contribuer. La nouvelle loi³ en discussion au Parlement actuellement nous en donne un bon exemple. Dans la définition d'une entreprise qui voudra se qualifier de sociale et solidaire, elle propose comme critère un écart maximum entre le salaire le plus bas et le plus haut de l'entreprise. Le multiplicateur 7 est même avancé, alors que dans les entreprises du CAC 40, les salaires des membres de la direction générale peuvent représenter de 350 à 600 fois la valeur du SMIC, ce qui est admis comme parfaitement scandaleux

Comment expliquez-vous cette part d'emplois sociaux et solidaires en Bretagne, plutôt plus importante que dans le reste de la France ?

Je n'ai pas d'explication, mais je peux apporter un témoignage. La Bretagne est en pointe dans tous les mouvements auxquels j'adhère. Elle a été pionnière dans la création de Cigales (Club d'investisseurs locaux au service du développement d'entreprises solidaires) et elle en marque actuellement certaines innovations au niveau national. C'est une des régions les plus avancées dans les initiatives citoyennes d'énergie renouvelable avec les champs d'éoliennes des Vallons de Vilaine et du Mené. Et si les Amap⁴ sont nées dans le Vaucluse, elles se sont développées et diversifiées plus fortement chez nous.

Cela tient, je pense, à ce que la Bretagne tournée vers son agriculture et la mer a développé dès le 19^e siècle

une culture de la coopérative et de la solidarité rurale. On y est donc marqué historiquement par la création de liens. C'est aussi un pays qui a connu dès ce 19^e siècle un catholicisme social et au 20^e une gauche communiste : la Bretagne rouge pour les bourgeois !

C'est enfin une région où l'enseignement de qualité jouit d'un certain prestige. L'éducation populaire a eu en Bretagne une très grande importance, par les mouvements ruraux chrétiens (JAC, JOC, JEC) et la concurrence laïque (Ligue, CEMEA, CPB). Tout cela crée un climat porteur et a pu jouer un rôle sensible sur le développement de l'économie sociale. Elle représente près de 15 % des emplois en Bretagne, quand dans le sud de la France c'est plutôt 4%.

Ce n'est pas en Bretagne que sont nés le commerce équitable ni l'entreprise d'insertion, mais la Bretagne les a superbement adaptés. Et les initiatives y fleurissent.

Par exemple ?

Les exemples sont nombreux. En me limitant à Rennes Métropole, je citerais bien sûr La Feuille d'érable, Les Compagnons Bâisseurs, Envie, Le Relais dont l'expérience est déjà longue. On a aussi dans le quartier du Breil

« 20% de la population partage vraiment nos valeurs. »

au bout d'un chemin creux de toute beauté un jardin d'insertion, les Jardins du Breil. Mais bien des initiatives plus récentes montrent toute la créativité du tissu rennais avec les coopératives d'activité et d'emploi Elan Créateur et Oxalys. Dernier né, un garage solidaire qui a ouvert ses portes à Guichen sur le modèle de celui de Carhaix. Ce sont certes encore des initiatives trop ponctuelles et surtout trop peu coordonnées. Ce qui manque, c'est une meilleure visibilité et le développement de plateformes où puissent se mutualiser leurs besoins respectifs.

Vous considérez-vous plutôt comme un praticien ou un chercheur ?

Mon intérêt principal, c'est la recherche. J'ai réalisé une trentaine de monographies d'entreprises sociales et soli-

⁴ AMAP : les Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne sont destinées à favoriser l'agriculture paysanne et biologique en créant un lien direct entre producteurs et consommateurs (principe du circuit court).





daire innovantes qui montrent par leurs actions concrètes comment peut se construire un marketing adapté à leurs valeurs. Cela m'a permis d'écrire et d'enseigner sur ce sujet. J'ai donné, trois ans de suite, des cours à l'Université de Marne-la-Vallée dans la Chaire Sociale et Solidaire d'Hervé Defalvard⁵. J'ai contribué tout récemment à un livre collectif éclairant un beau débat (« Marketing, remède ou poison ? »), dirigé par Patrick Bourgne, de l'Université Blaise Pascal.

Vous semblez être toujours en tenaille entre deux logiques : la logique capitaliste dure et celle qui refuse le marché...

On ne peut pas ignorer la réalité. Le marché existe et il faut apprendre à y nager. Soit je refuse de nager et je me prive de l'eau, soit je cherche à y prendre ma place, mais sans être infidèle à mes valeurs, sans rompre avec mes idées. La finance est le cœur du problème. C'est le point fort des possédants qui imposent leurs lois avec leurs capitaux. Il nous faut dans ce domaine des alternatives, des sources citoyennes d'investissements. Les banques dites coopératives ou mutualistes n'en sont pour la plupart hélas que des caricatures.

Comment nous en sortons-nous ?

Gardons l'espoir de voir l'évolution qui se dessine vers une réglementation européenne de la finance, avec une direction générale européenne des banques et des instances de contrôle supranationale, changer la donne au niveau mondial. Les banques ne doivent plus être des animaux libres de leurs mouvements dans l'espace social, œuvrant en fonction de leur seul intérêt. Et soutenons quant à nous toutes les initiatives de finance solidaire qui se développent au prix de certains risques. N'ayons pas peur des difficultés et des risques d'échecs.

C'est l'échec d'un système contre la réussite de l'autre ?

L'économie sociale et solidaire pose de nouvelles règles qui ont leur influence sur les marchés. Pour faire évoluer les entreprises capitalistes, il faudra du temps et beaucoup de régulations contraignantes. Rien ne se fait chez nous sans le passage par la Loi.

Revenons à Rennes : qu'observez-vous ici ?

Il existe à Rennes, et au-delà en Bretagne, nombre de dynamiques très créatrices de finance solidaire. Elles se réalisent autour d'objectifs, en particulier dans l'agricole

où la structure Terre de liens a permis le financement de l'installation d'un agriculteur à Corps-Nuds, par exemple. Dans l'investissement citoyen d'énergies renouvelables, Les éoliennes de Vilaine ont été initiatrices d'une formule reprise dans le Mené. À Redon et ses environs, près d'un millier d'habitants se sont réunis dans une quarantaine de Cigales sous l'impulsion de militants locaux pour réunir les fonds nécessaires.

Le microfinancing commence aussi à se développer. Il consiste à présenter sur des sites web des projets à finan-

« Dans la finance, il faut des sources citoyennes d'investissements. »

cer et à solliciter auprès d'un large public des prêts ou des dons pour pouvoir le réaliser. Le plus connu au niveau national est celui de Babyloan qui expose les projets de communautés de pays en voie de développement et les investissements nécessaires. L'appel est immédiatement relayé et ça marche ! La plupart du temps, le lien est créé et le financement est réalisé.

Internet en lieu et place de la chaire !

Ces techniques sont nouvelles et il n'y a aucune raison de les refuser. Pour un groupe de paysans qui a absolument besoin d'un point d'eau, en quelques clics, le financement est trouvé. Ces innovations se créent là où les pouvoirs publics et les entreprises privées font défaut, là où existent des problèmes mal résolus socialement. Ce qui ne manque pas. Que tout cela se développe me réjouit et pour reprendre l'expression de Voltaire, j'en ai un grand profit. Je peux dire avec lui : je suis heureux parce que c'est bon pour la santé ! ■

POUR ALLER PLUS LOIN

→ Antoine Pillet est l'auteur de plusieurs ouvrages : *Les grandes marques* (Editions Que sais-je ?, 1962), *Le marketing social et solidaire* (2006) *Comment démarrer en mutualisation ?* (2008), tous deux édités par l'association L'AMI.

→ Site de l'Économie sociale et solidaire en Bretagne : www.ess-bretagne.org.

⁵Hervé Defalvard : professeur de microéconomie, Université Marne-la-Vallée, auteur de *Fondement de la microéconomie* chez De Boeck.