Loos-en-Gohelle : quand une commune devient entrepreneur social de la transition

Christian Brodhag
Professeur émérite à l'École des Mines de Saint-Étienne
Institut Mines-Télécom
UMR 5600 – Environnement Villes et Société
cbrodhag@gmail.com

*Article à paraître dans l'ouvrage collectif « **Une histoire des entreprises du Nord. Des entreprises en mission »**, dont la parution est prévue à l'été 2027.*

Comment un territoire minier de 7 000 habitants a fait de la durabilité et de la responsabilité sociétale son projet collectif

Face à la fermeture des mines, Loos-en-Gohelle (Pas-de-Calais) n'a pas attendu qu'on lui dicte son avenir. En trente ans, cette commune a bâti une stratégie de transition écologique, économique et sociale qui emprunte à l'entrepreneuriat social ses ressorts essentiels : une mission explicite, des outils financiers partagés, une gouvernance ouverte aux parties prenantes et une exigence d'impact mesurable.

D'une crise identitaire à une raison d'être

Dans les années 1980, la fermeture des mines laisse Loos-en-Gohelle, dans le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais, face à une double crise. Économique, d'abord : les emplois disparaissent avec l'activité qui structurait le territoire. Identitaire, ensuite : toute une population perd le récit qui donnait sens à son histoire. Les terrils, les cités ouvrières et les friches sont alors perçus comme les stigmates d'un passé révolu.

Sous l'impulsion de son maire Jean-François Caron, la commune a fait un choix singulier : ne pas traiter cet héritage comme un handicap, mais le transformer en ressource. Progressivement, elle a défini ce que les entreprises à mission appelleraient une raison d'être : construire un territoire résilient, qui concilie les enjeux sociaux, environnementaux et économiques au lieu de les opposer. Elle s'appuie sur une citoyenneté engagée et active. Centrée sur le territoire, elle est toutefois insérée dans des réseaux nationaux assurant les soutiens, la reconnaissance et la notoriété.

Une commune qui agit comme un entrepreneur social

Une collectivité n'est pas une entreprise, et Loos-en-Gohelle ne cherche pas à le devenir. Pourtant, sa démarche partage les caractéristiques que la littérature associe à l'entrepreneuriat social. Elle poursuit d'abord une finalité d'utilité sociale et environnementale clairement affirmée. Elle mobilise ensuite des ressources hybrides : budget municipal, financements variés (Région, ADEME), épargne des habitants, investissements de partenaires privés. Elle innove enfin dans ses modèles, en créant des dispositifs nouveaux, plutôt qu'en reproduisant des solutions standard.

Elle adopte une approche systémique : énergie, bâtiment, mobilité, alimentation, culture et démocratie locale forment un seul projet, ce qui distingue une stratégie de transformation d'une série

d'actions écologiques. Elle combine enfin une action économique de la transition écologique et une approche citoyenne.

La Base 11/19 : un pôle d'innovation pour la transition

Dès le début des années 2000, la Base 11/19, un ancien site minier reconverti, accueille plusieurs organisations : le CPIE Chaîne des Terrils, la Scène nationale Culture Commune, le Centre ressource du développement durable des Hauts-de-France (CERDD) et le Centre de déploiement de l'éco-transition dans les entreprises et les territoires (CD2E). Ces structures contribuent à un effet d'entraînement économique fondé sur les éco-activités. La Base 11/19, accueille aussi des entreprises des technologies vertes : solaire, écomatériaux, écoconstruction… Le CPIE Chaîne des Terrils et le CD2E animent la Base au quotidien et y accueillent des événements de formation et de sensibilisation.

Cette démarche relève de la territorialisation de l'innovation, telle que l'a décrite Michael Porter à travers la notion de cluster, c'est-à-dire la concentration géographique d'entreprises, d'institutions de formation et d'organismes d'appui qui se renforcent mutuellement. À Loos-en-Gohelle, cette logique est toutefois orientée vers la durabilité plutôt que vers la compétitivité mondialisée : on peut parler d'un véritable système d'innovation local qui irrigue la région, mais sert aussi directement les citoyens de la commune. Ce système est ouvert, et s'appuie aussi sur des chercheurs comme ceux d'ATEMIS (Analyse du Travail et des Mutations dans l'Industrie et les Services) un laboratoire d'intervention-recherche, qui évalue les projets, proposent des améliorations et documentent les résultats.

Enfin l'ADEME et la Région notamment, apportent un appui financier et technique aux projets innovants.

Mine de Soleil : la coopérative citoyenne comme levier d'impact

Une initiative emblématique de cette logique est « *Mine de Soleil* », une société coopérative dans laquelle les citoyens, la commune et des partenaires privés investissent ensemble pour produire de l'énergie photovoltaïque localement. Le dispositif, labellisé par le mouvement Énergie Partagée, répond à plusieurs objectifs à la fois. Il couvre la majorité des besoins en électricité des bâtiments communaux. Il invite surtout les habitants à devenir acteurs de la transition en achetant des parts.

On retrouve ici les principes de l'économie sociale et solidaire : propriété partagée, gouvernance participative, lucrativité encadrée au service d'un projet. Devenir copropriétaire de l'énergie produite sur son territoire change le rapport des habitants à la transition. Elle cesse d'être une contrainte décidée ailleurs pour devenir un bien commun dont on est responsable. Ce modèle de financement participatif et de gouvernance énergétique, est exemplaire et peut être adopté par d'autres collectivités souhaitant décentraliser la production d'énergie et renforcer l'engagement local.

Des chantiers qui créent de la valeur partagée

La commune a multiplié les chantiers dont chacun relie un résultat environnemental à un bénéfice social ou économique.

Sur le plan énergétique, la rénovation des bâtiments publics (panneaux solaires thermiques, chauffage plus sobre, isolation) améliore le confort des usagers tout en allégeant les charges. Le remplacement de 85 % du parc d'éclairage public par des LED, complété par des systèmes programmés, a permis une économie d'énergie de 75 % et une réduction de près de 100 000 € par an du coût d'éclairage de la commune.

En matière d'habitat, Loos-en-Gohelle construit des logements Haute Qualité Environnementale (HQE) depuis 1997, puis des logements basse consommation, comme la cité « Villavenir ». Le projet « Réhafutur » s'attache quant à lui à la réhabilitation des maisons de l'ancienne cité minière. Plus récemment, en 2025, le projet de la « Cité de Belgique » (ERBM) associe la rénovation de plusieurs dizaines de logements et, dans sa seconde phase, la démolition d'une centaine d'habitations, remplacées par des constructions en bois réalisées en « Hors Site ».

Le Hors-Site est un mode de construction centré sur la préfabrication plutôt que sur le chantier : les éléments du bâtiment sont fabriqués en atelier ou en usine, puis assemblés rapidement sur place. Économiquement performante, cette méthode offre rapidité d'exécution, qualité contrôlée, réduction des déchets et flexibilité. Ce projet de Loos-en-Gohelle s'inscrit dans une dynamique régionale, à travers le CD2E qui pilote le développement de la filière hors site pour la Région Hauts-de-France.

La mobilité et l'alimentation complètent le tableau. Une ceinture verte de 15 km en sites propres relie les quartiers et favorise la marche et le vélo. Une stratégie foncière proactive, en partenariat avec les agriculteurs, a permis de développer l'agriculture biologique : plus de 20 % des terres cultivables y sont désormais consacrées, avec une production à usage local. Des initiatives comme l'Archipel Nourricier, les « Incroyables Comestibles » ou la ceinture verte nourricière, où les habitants cueillent librement fruits des arbres et arbustes, renforcent l'autonomie alimentaire, réduisent les émissions liées au transport et recréent du lien entre producteurs et consommateurs.

Une gouvernance de parties prenantes

Ce qui rapproche sans doute le plus Loos-en-Gohelle d'une entreprise à mission est sa manière d'associer ses parties prenantes à la définition et à la mise en œuvre de la mission. Les élus impulsent, structurent et coordonnent les projets. Les habitants ne sont pas de simples bénéficiaires : le dispositif « *fifty/fifty* », fondé sur l'initiative des habitants, permet une co-construction sur leur idée/projet. Un contrat précise ce que chaque partie (municipalité et habitants) va faire permettant une cogestion du projet, ce qui renforce leur responsabilisation et le lien social.

L'association les Anges Gardins, lancée en 2016 sous forme de micro-ferme, porte des projets d'agriculture et d'alimentation durables. Les agriculteurs, regroupés notamment dans une CUMA, ont mis en place des démarches de formation et de coopération pour réussir leur conversion au bio. Les Anges Gardins ont créé en 2018 la MANNE (Monnaie d'une autre nature pour de nouveaux échanges) dans le Bassin minier (Pas-de-Calais) valorisant le bénévolat, la participation citoyenne et d'accès à l'alimentation

Cette gouvernance partagée produit un résultat concret : une adhésion collective et un sentiment de fierté qui constituent le meilleur garant de la pérennité de la démarche. Elle s'appuie aussi sur un travail de récit : en valorisant son passé minier, au point de porter l'inscription du bassin minier au patrimoine mondial de l'UNESCO, la commune a fait du patrimoine un levier pour l'avenir.

Des bénéfices économiques, sociaux et environnementaux

Les effets de cette stratégie se lisent sur les trois piliers du développement durable. Sur le plan économique, elle crée des emplois dans l'écoconstruction, les énergies renouvelables et l'agriculture durable, et réduit les dépenses énergétiques de la collectivité. Sur le plan social, elle nourrit la cohésion et le capital social par la participation et la propriété partagée. Sur le plan environnemental, la transformation de friches industrielles en espaces verts, la plantation de milliers d'arbres et la création d'habitats pour la faune locale renforcent la biodiversité et créent des puits de carbone, tandis que la ceinture verte protège les écosystèmes et offre aux habitants des espaces récréatifs.

Ces bénéfices se cumulent : Loos-en-Gohelle est devenue un « laboratoire vivant » de la transition, qui attire chercheurs, financements et collaborations. Elle documente et partage ses pratiques, propose des ressources pédagogiques et des visites techniques aux professionnels, aux élus et aux citoyens, et a été à l'origine de la Fabrique des Transitions, alliance nationale pour la transition des territoires.

Les difficultés d'une transformation en profondeur

Cette trajectoire n'a rien d'un long fleuve tranquille. La transition écologique de la commune se heurte à plusieurs difficultés, notamment les résistances au changement des habitants, des entreprises et des agents municipaux, nécessitant une sensibilisation continue. Les contraintes budgétaires ralentissent également les rénovations malgré l'urgence climatique. Par ailleurs, la complexité des projets et la multiplicité des acteurs entraînent une surcharge de travail des équipes municipales. Pour y remédier, la commune a adopté un management plus coopératif, redistribué les responsabilités et favorisé la réflexion collective avec l'aide d'experts.

Le maintien de l'engagement citoyen nécessite un suivi régulier et une communication claire sur les bénéfices à long terme. Les entreprises locales rencontrent aussi des difficultés à adopter des pratiques durables en raison des coûts et des changements organisationnels. Enfin, la complexité administrative et la superposition des réglementations locales, régionales et nationales ralentissent certains projets écologiques. Ces obstacles soulignent l'importance d'une gouvernance adaptée, de moyens suffisants et d'une coopération pérenne entre les acteurs.

Ce que les entreprises à mission peuvent en retenir

L'expérience de Loos-en-Gohelle offre aux entreprises à mission plusieurs enseignements transposables.

Les principaux enseignements sont l'importance d'ancrer la mission dans l'histoire et l'identité du territoire où l'entreprise opère, de favoriser la coresponsabilité des parties prenantes et de concevoir

conjointement les enjeux environnementaux, sociaux et économiques. La réussite d'une transformation repose également sur un management cohérent, une organisation apprenante et une attention portée à la charge de travail. Enfin, le partage des connaissances et des expériences au sein de réseaux permet de diffuser les bonnes pratiques et de démultiplier l'impact de la mission au-delà de son territoire d'origine.

Loos-en-Gohelle montre qu'une organisation, quelle que soit sa nature juridique, peut devenir un acteur de transformation lorsqu'elle fait de son utilité sociale et environnementale le cœur de son projet.