

Mardi 26 juin 2018
18h - 20h
AgroParisTech



Christophe CHEVALIER

Président directeur général du groupe Archer

Développer l'emploi par des start-up solidaires sur un territoire

Comment fait le groupe Archer à Romans ?

Dossier Documentaire

- 111 pages -

Le Dossier Documentaire de l'Uodc

**Développer l'emploi par des start-up solidaires sur un territoire
Comment fait le groupe Archer à Romans ?**

Sommaire

- **Autour de Christophe Chevalier, groupe Archer..... pp. 03-27**
 - Faire renaître la chaussure à Romans
Chevalier Christophe, *École de Paris du management* (www.ecole.org), 2016, 11 p.
 - Christophe Chevalier, au grand cœur
Beaudoing Muriel, *Acteurs de l'économie* (<https://acteursdeleconomie.latribune.fr>), 2014, 2 p.
 - Présentation du groupe Archer
Groupe Archer (www.archer.fr), 6 p.
 - Archer, la régénérescence d'un tissu industriel par la valorisation des savoir-faire industriels locaux et la coopération inter-entreprises
Baudet Sylvain, *Banque des territoires* (www.caissedesdepotsdesterritoires.fr), 2017, 4 p.
 - Archer : quand le territoire devient Start'up !
Coorace (www.nosterritoiresontdelavenir.org), 2016, 1 p.

- **Développer l'emploi par des start-up solidaires sur un territoire..... pp. 28-104**
 - L'entrepreneuriat social en France. Réflexions et bonnes pratiques
Centre d'analyse stratégique, *Rapports & Documents n°56, La Documentation Française* (www.ladocumentationfrancaise.fr), 2013, 160 p.
Sommaire, Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ? Groupe Archer (Annexe), 26 p.
 - Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire
Groupe Caisse des dépôts, *Banque des territoires* (www.caissedesdepotsdesterritoires.fr), 2017, 72 p.
Sommaire, Introduction, Entrepreneuriat de territoire, de quoi parle-t-on ?, Archer (Annexe), 8 p.
 - L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social
Allemand Sylvain, *Revue Marché et organisations n°11* (pp. 93-105), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2010
 - Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?
Asselineau Alexandre et Cromarias Anne, *Management & Avenir n°36* (pp. 152-167), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2010, 16 p.
 - Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles
Mendez Ariel et Mercier Delphine, *Revue française de gestion n°164* (pp. 253-275), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2006

- **Six vidéos de l'Uodc sur les liens entre emploi, développement et territoire..... pp. 105-111**

<p>1 - Comment impliquer durablement des personnes dans une transformation ? L'exemple de la ville de Loos-en-Gohelle Jean-François Caron, <i>L'Uodc</i> (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°223, février 2018, 1 p.</p> <p>2 - Comment un territoire pourrait venir à bout du chômage de longue durée ? Louis Gallois, <i>L'Uodc</i> (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°2018, octobre 2017, 1 p.</p> <p>3 - Créer de l'activité sur les territoires. Ce que pourrait faire la formation Philippe Meirieu, <i>L'Uodc</i> (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°165, juin 2014, 1 p.</p>	<p>4 - Créer de l'activité et de l'emploi sur un territoire en France. L'expérience du pôle de compétitivité Cap Digital Patrick Cocquet, <i>L'Uodc</i> (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°150, mai 2013, 1 p.</p> <p>5 - Créer de l'activité sur les territoires. Les perspectives de l'économie servicielle Christian du Tertre, <i>L'Uodc</i> (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°125, septembre 2011, 1 p.</p> <p>6 - La forge de Laguiole : territoire, métier, innovation, développement durable Thierry Moysset, <i>L'Uodc</i> (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°119, avril 2011, 1 p.</p>
---	---

Le Dossier Documentaire de l'Uodc

**Développer l'emploi par des start-up solidaires sur un territoire
Comment fait le groupe Archer à Romans ?**

- Partie I -

- **Autour de Christophe Chevalier, groupe Archer..... pp. 03-27**
 - Faire renaître la chaussure à Romans
Chevalier Christophe, *École de Paris du management* (www.ecole.org), 2016, 11 p.
 - Christophe Chevalier, au grand cœur
Beaudoing Muriel, *Acteurs de l'économie* (<https://acteursdeleconomie.latribune.fr>), 2014, 2 p.
 - Présentation du groupe Archer
Groupe Archer (www.archer.fr), 6 p.
 - Archer, la régénérescence d'un tissu industriel par la valorisation des savoir-faire industriels locaux
et la coopération inter-entreprises
Baudet Sylvain, *Banque des territoires* (www.caissedesdepotsdesterritoires.fr), 2017, 4 p.
 - Archer : quand le territoire devient Start'up !
Coorace (www.nosterritoiresontdelavenir.org), 2016, 1 p.

Faire renaître la chaussure à Romans

par

■ **Christophe Chevalier** ■

PDG du groupe Archer

En bref

En 2010, le groupe Archer décide de faire revivre l'industrie de la chaussure à Romans. Il acquiert des machines et récupère des savoir-faire en s'attachant à recruter d'anciens ouvriers. Les commandes affluent et le Groupe invente un nouveau modèle économique en coopérant avec d'autres petites sociétés pour faire face à la demande, sur le modèle des districts italiens. Une marque est créée, Made in Romans, et de nouvelles entreprises se lancent à Romans. Le groupe Archer, qui emploie cinq cents salariés dans divers secteurs économiques, est à l'origine d'une association, ERB, qui organise des synergies et des services communs entre les différentes entreprises de tous les secteurs. Il obtient la reconnaissance institutionnelle à travers la création d'un statut de pôle territorial de coopération économique, et travaille désormais à l'émergence de "start-up de territoire".

Compte rendu rédigé par Élisabet Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} septembre 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

En 1980, la moitié des cinquante mille habitants du bassin de Romans-sur-Isère vivaient directement ou indirectement de l'industrie de la chaussure. En une quinzaine d'années, toutes les entreprises de chausseurs, mais aussi de tanneurs, de fabricants de composants, de tresseuses à domicile ont quasiment disparu, ce qui a provoqué un chômage massif et d'énormes problèmes de pauvreté.

L'effondrement de l'industrie de la chaussure

La plupart de ces entreprises, généralement familiales, étaient toutes petites, mais certaines employaient plusieurs centaines de salariés, voire plusieurs milliers, comme Charles Jourdan. Dans les années soixante-dix, beaucoup sont entrées en Bourse, comme me l'a raconté l'un des anciens patrons, Gérard Kélian : « *J'ai mis ma société en Bourse parce que tout le monde le faisait. Ça m'a rapporté un paquet de millions et je me suis acheté une villa à Saint-Tropez, où je n'allais jamais, car je préférerais passer mon temps dans les ateliers.* » Quelques années plus tard, lorsque, à la suite de divers aléas, ces entreprises ont eu besoin de trouver des fonds supplémentaires, les financiers qui étaient entrés dans leur capital en ont pris le contrôle. Un lundi matin, ceux que Gérard Kélian connaissait depuis plusieurs années et qu'il croyait être ses amis lui ont dit : « *Ce soir, c'est fini pour toi, tu quittes l'entreprise.* »

Pour les financiers, l'actif principal de ces sociétés n'était pas leur savoir-faire, mais leurs marques. Ils récupéraient ces dernières et les plaçaient dans des paradis fiscaux, puis exigeaient des ateliers de Romans le versement de royalties en contrepartie du droit d'utiliser leurs propres marques. Au passage, ils les mettaient en concurrence avec des ateliers asiatiques. Certaines chaussures de luxe, vendues entre 600 et 800 euros pour un coût de revient de 150 euros lorsqu'elles étaient fabriquées à Romans, étaient désormais produites pour 25 euros en Asie. Cette situation a conduit à deux phénomènes : très vite, les ateliers romanais n'ont plus eu de travail, et les marques en question ont fini par disparaître, car la qualité n'était plus au rendez-vous et les clients s'en sont détournés.

À Romans, on a longtemps cru que l'entreprise emblématique de la ville, Charles Jourdan, réussirait à surmonter ces difficultés. Les gens se disaient : « *Si ma boîte ferme, je pourrai toujours aller travailler chez Charles Jourdan.* » Quand celle-ci s'est trouvée dans l'obligation de verser 75 000 euros de royalties par mois à sa holding alors que c'était exactement le montant de son chiffre d'affaires, elle a dû mettre la clé sous la porte, ce qui a constitué un véritable traumatisme.

La création d'Archer

C'est dans ce contexte qu'a été créée Archer, en 1987. Il s'agissait au départ d'une structure d'insertion par l'activité économique. Cette initiative a été soutenue par l'écrivain Martin Gray, l'auteur d'*Au nom de tous les miens*¹, qui a beaucoup contribué à fédérer les chefs d'entreprises pour venir en aide aux chômeurs.

Très vite, nous avons constaté que nous n'avions pas affaire à une crise temporaire de la chaussure, mais à une transformation très profonde du modèle social et économique, et qu'il était vain d'espérer que les choses redevenaient comme avant. Nous avons également pris conscience que si l'insertion par l'activité économique peut donner d'assez bons résultats dans des territoires bénéficiant de créations d'emplois, c'est un dispositif nécessaire mais insuffisant dans un contexte de forte augmentation du chômage. Tout ce qu'Archer pouvait faire, comme les autres organismes visant à l'insertion par l'activité économique, c'était changer l'ordre de la file d'attente en faisant obtenir les rares postes disponibles à certains chômeurs ou RMIstes plutôt qu'à d'autres.

1. Martin Gray, coauteur Max Gallo, *Au nom de tous les miens* (Robert Laffont, 1971).

Une réorientation vers le développement économique

Nous avons alors décidé de réorienter l'action d'Archer vers le développement économique en privilégiant deux axes : les ressources humaines et la création ou le maintien d'activités économiques.

Nous avons créé une holding de tête, la SAS (société par actions simplifiée) Groupe Archer, qui compte aujourd'hui cent douze actionnaires. La plupart sont des habitants de Romans ou de la Drôme qui ont décidé de soutenir notre initiative, mais des fonds d'investissement parisiens y participent également. Chaque actionnaire, qu'il ait investi 300 euros ou 100 000 euros, détient une voix. Nous distribuons très peu de dividendes et, lorsque c'est le cas, le taux est à peu près celui du Livret A. En d'autres termes, il s'agit d'une SAS classique sur le plan juridique, mais avec un fonctionnement fortement inspiré du modèle de l'économie sociale et solidaire.

Le Groupe emploie actuellement cinq cents salariés répartis entre plusieurs dizaines d'activités très variées, allant de la sous-traitance pour l'industrie au labour à cheval, en passant par la logistique, le transport ou encore des sociétés de portage. Certaines de nos filiales relèvent de l'insertion, comme à l'origine.

La holding définit la stratégie, assure la communication institutionnelle, la direction administrative et financière, la gestion des ressources humaines et de la formation ainsi que la répartition des moyens généraux. En d'autres termes, elle s'occupe de l'animation du Groupe et de tout ce qui peut faire synergie et permettre de réduire les coûts. La direction des filiales est assurée par des hommes de métier, en général d'anciens dirigeants d'entreprises ayant disparu.

Sauver des emplois

En général, lorsque qu'une entreprise de cinq à vingt personnes est menacée de fermeture et qu'elle ne possède pas d'actifs de type marques, machines ou biens immobiliers, elle n'intéresse personne. Or, dans bien des cas, ces toutes petites sociétés détiennent malgré tout des savoir-faire qui pourraient permettre de sauver, sinon les entreprises elles-mêmes, du moins quelques emplois.

Je me souviens, par exemple, d'une petite société de textile qui employait dix-huit personnes. Deux des salariés nous ont convaincus que leur activité, le prototypage, avait encore un avenir. Au moment de la liquidation, nous avons acheté quelques machines à coudre et nous avons accompagné ces deux personnes pour les aider à gérer leur activité. Leurs emplois ont ainsi pu être sauvés et nous allons fêter cette année les dix ans de ce mini atelier.

Proposer des alternatives aux délocalisations

Une autre partie de notre activité consiste à lutter contre les délocalisations. Il y a quinze ans, lorsqu'un entrepreneur voulait créer une chaîne de production, il comparait les avantages et les inconvénients de l'Asie, du Maghreb ou du Portugal, mais en aucun cas n'envisageait d'installer son usine en France. Depuis quelque temps, la situation évolue en raison de l'augmentation globale du coût des transports, de l'instabilité de certains pays émergents, ou encore du risque de détournement des brevets, notamment en Chine.

Je me souviens, par exemple, d'un fabricant d'ascenseurs qui était réticent à confier la fabrication d'une de ses pièces à une entreprise romanaise et envisageait de la faire produire en Chine. Je l'ai alerté sur le fait qu'avant même que son sous-traitant chinois lui ait livré le premier prototype, la pièce en question serait mise en vente sous une autre marque que la sienne. Il a décidé de la produire à Romans.

Autre exemple, un sous-traitant de l'automobile, qui avait installé un atelier en Tunisie et n'avait pas pu encore le faire démarrer, a finalement changé d'avis. Il a compris qu'il était plus intéressant de faire fabriquer les pièces à 4 kilomètres de chez lui en flux tendu plutôt que de leur faire parcourir 8 000 kilomètres au fil des divers allers et retours nécessaires. Lors des Assises de l'industrie, il a expliqué qu'en coût unitaire, les pièces fabriquées à Romans lui coûtent sept fois plus que si elles étaient produites en Tunisie, mais qu'en coût global, elles lui

reviennent moins cher. Quand on fait produire à l'étranger, il est indispensable de constituer des stocks, car les constructeurs n'acceptent pas qu'une chaîne d'assemblage puisse être bloquée faute de pièces. Or, les modèles évoluent en permanence et les stocks sont rapidement obsolètes, ce qui représente des surcoûts considérables.

Nous sommes aujourd'hui en train de réfléchir à la constitution d'une plateforme qui réunirait des acteurs de l'électronique, de la mécanique générale, de la machine-outil, ainsi que des réseaux d'entreprises d'insertion et d'entreprises adaptées aux personnes handicapées, afin d'essayer de proposer des alternatives aux projets de délocalisation.

La relance de la chaussure

Pendant des années, chaque fois qu'une usine de chaussures fermait, des ministres et des hauts fonctionnaires s'attelaient à des plans de relance. Des millions d'euros ont été engloutis dans ces plans, qui ne donnaient aucun résultat. Au moment de la liquidation de Charles Jourdan, en 2007, un rapport a été demandé à de grands experts du domaine. Ils ont conclu que les conditions n'étaient plus réunies à Romans pour relancer l'industrie de la chaussure. Comme nous n'avions pas lu le rapport, nous avons tenté notre chance de notre côté...

Trois marchés de niche

Nous n'avions pas la prétention de réussir là où les cadors du domaine avaient échoué, c'est-à-dire dans un modèle industriel avec des ateliers de plusieurs centaines de personnes, mais nous pensions qu'il restait sans doute un avenir pour un modèle plus artisanal, avec des ateliers de cinq à vingt personnes, tournés vers des marchés de niche.

Nous avons racheté à Charles Jourdan une petite ligne complète de fabrication de chaussures et installé un atelier, en visant trois types de marché.

Le premier est celui des grandes marques qui ont besoin de réaliser une partie de leur production dans notre pays afin de bénéficier du label Made in France. Elles nous confient la fabrication de sous-parties de leurs chaussures.

La deuxième niche est celle des créateurs de mode ayant besoin de faire fabriquer quelques dizaines de paires de chaussures assorties aux vêtements qu'ils ont conçus, voire quelques unités seulement, pour un défilé. Pour eux, ce serait beaucoup trop cher de faire réaliser ces chaussures en Chine.

Enfin, nous avons décidé de nous appuyer sur l'histoire de la chaussure dans notre territoire pour créer notre propre marque, Made in Romans, et commercialiser nos chaussures nous-mêmes, dans nos magasins d'usines, auprès des groupes de touristes qui, chaque semaine ou presque, viennent en autocar visiter les ateliers de Romans.

Retrouver les savoir-faire

Lorsque nous avons créé notre petit atelier de huit personnes, pour lequel nous avons embauché d'anciens ouvriers de Charles Jourdan, notre première surprise a été de découvrir qu'en fait, plus personne ne savait fabriquer une chaussure à Romans.

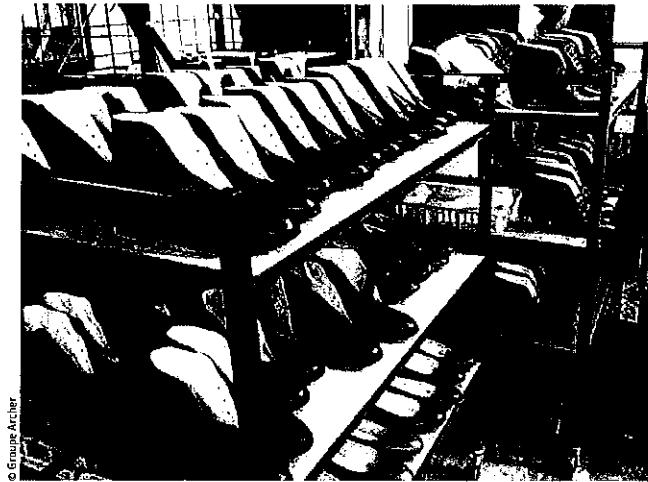
Dans les anciennes usines, chaque chaîne de production comptait trente à quarante personnes et chacune d'entre elles réalisait deux ou trois opérations seulement, sur la centaine nécessaire pour fabriquer une chaussure. Sur notre toute petite ligne, les salariés devaient être polyvalents et savoir réaliser chacun une vingtaine d'opérations. Or, l'un de nos ouvriers avait passé trente ans à placer des contreforts arrière et ignorait comment positionner les contreforts avant...

Nous avons dû investir énormément dans la formation et aller chercher des retraités qui, dans leur jeunesse, avaient connu un fonctionnement artisanal et polyvalent. L'un de ces retraités avait 65 ans et un autre, 84 ans...



FRANCE





© Groupe Arctier

Les chaussures Made in Romans

Coopérer avec d'autres chausseurs

Notre deuxième grande surprise a été d'être complètement débordés par les commandes. Nous ne parvenions à honorer que 10 ou 15 % d'entre elles !

Pour faire face à cet afflux, nous avons décidé de faire appel à ceux que j'appelle les "parias de la chaussure", de toutes petites entreprises qui, au pays de la chaussure de luxe, continuaient à fabriquer des sandales, des chaussures de danse, ou encore des chaussures d'escalade. Nous leur avons proposé de nous répartir le travail, non pas en nous partageant les commandes, mais en réalisant chacun une partie de la chaussure, en fonction de nos savoir-faire respectifs : l'un découpe le cuir, l'autre le pique, un troisième fait le montage, un autre s'occupe de la finition, etc., un peu sur le modèle des districts italiens.

Un jour, par exemple, Le coq sportif nous contacte : « *Seriez-vous d'accord pour prendre en charge une collection capsule de deux cents paires de chaussures de très belle qualité, numérotées, dont la moitié serait vendue chez Colette à Paris, et le reste dans le cadre de ventes aux enchères dans des magasins de Londres ou de New York ?* » L'objectif, pour Le coq sportif, était de tester l'intérêt commercial de rapatrier la production en France sur une paire de chaussures très emblématique, la Arthur Ashe, du nom du premier tennisman noir à avoir remporté un tournoi du Grand Chelem. Après des discussions qui ont duré six mois, le contrat a été enfin signé, mais le délai de fabrication était d'un mois seulement ! Jamais notre atelier de huit salariés n'aurait pu, seul, honorer cette commande. Heureusement, nous avons pu nous associer avec trois autres ateliers et tenir ce délai.

Grâce à ce fonctionnement en réseau, nous avons réussi à prendre de plus en plus de commandes et, désormais, de nouveaux artisans s'installent à Romans. Aujourd'hui, notre réseau comprend une dizaine d'ateliers de deux à vingt personnes.

Une association professionnelle

Avec l'aide des services économiques, nous avons créé une association professionnelle, Romans Cuir, qui fédère les entrepreneurs sur des questions extrêmement opérationnelles : achats de cuir en commun, partage des commandes, participation aux salons, etc.

Nous avons également réfléchi à la façon d'apporter à nos clients une garantie allant au-delà du label Made in France, que l'on peut obtenir avec une part très faible de fabrication réalisée en France. Le calcul se fait, en effet, sur la base de la valeur ajoutée. Si une entreprise décide d'accorder une grande part de valeur ajoutée au design et à la mise en boîte, elle peut afficher le label Made in France alors que la quasi-totalité de la fabrication proprement dite aura été réalisée au Bangladesh. Paradoxalement, dans ce système, plus on fait produire dans des pays à faibles coûts, ce qui laisse une grande partie de la valeur ajoutée en France, et plus on peut mettre sur le marché des chaussures prétendument Made in France et fabriquées ailleurs.

Cette réflexion nous a conduits à créer une marque commune, Véritable Chaussure de Romans. Nous envisageons maintenant d'en faire une IGP (Identité géographique protégée), sur le modèle de ce qui existe dans l'agroalimentaire. Des projets sont actuellement à l'étude à Bercy pour étendre ce type de label à des savoir-faire artisanaux.

De nouvelles formations professionnelles

Bien que très modeste, notre initiative a eu le mérite de casser la spirale négative qui s'était instaurée depuis des années. Désormais, les services économiques estiment que deux ou trois cents emplois devraient être recréés dans la chaussure à Romans dans les cinq ans qui viennent. Ce redémarrage a suscité d'autres initiatives, notamment en matière de formation. Le lycée professionnel de la région a décidé de relancer des formations dans le domaine de la chaussure et a racheté quelques machines. L'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes) a également remis en route des formations et nous a consultés pour identifier les besoins.

Un projet de centre de production en commun

Comme l'AFPA dispose à Romans de locaux immenses et pratiquement déserts, nous envisageons de réunir tous les chausseurs dans ces locaux, ce qui faciliterait les coopérations entre nous, nous permettrait d'organiser plus facilement des visites d'ateliers et aussi de créer un seul magasin d'usine, avec des horaires d'ouverture plus larges que les différents petits magasins gérés par chaque entreprise.

La coopération interentreprises

L'expérience que nous avons vécue dans le domaine de la chaussure nous a conduits à adopter un deuxième grand axe de développement au sein du groupe Archer, la coopération entre entreprises. Tant qu'une petite société de cinq ou six personnes pensera que son principal concurrent est celui qui se trouve de l'autre côté de la rue et consacrera son énergie à se battre contre lui, elle n'ira pas très loin. Si, au contraire, elle s'associe à ce concurrent pour acheter du matériel en commun, tenir des stands ensemble dans les salons, répondre aux commandes de gros clients, elle aura beaucoup plus de chances de s'en sortir.

L'association ERB

Pour promouvoir la coopération interentreprises, nous avons créé une association, ERB (Entreprises Romans Bourg-de-Péage). Elle compte désormais cent dix membres et représente cinq mille salariés du bassin de Romans. Ensemble, nous avons mis en place une centrale d'achat, ouvert une crèche interentreprises adaptée aux horaires des entreprises industrielles, ou encore mis en place une carte de réduction auprès des magasins de centres villes pour les salariés des entreprises membres. Nous organisons également des circuits touristiques qui passent par les ateliers de chaussures, mais aussi par une usine de ravioles ou le musée de la Pogne et se terminent chez un producteur de vin.

Une école de l'entrepreneuriat

Nous avons également créé une école de l'entrepreneuriat où nous formons, chaque trimestre, une douzaine de personnes. Comme cette école s'adresse à des créateurs d'entreprise, nous tenons compte du fait qu'avant d'avoir lancé son activité, on ne se pose pas encore les bonnes questions, et une fois qu'on l'a lancée, on n'a plus le temps de chercher les réponses. Les cours sont donc répartis sur cinq mois, à raison d'une demi-journée par semaine, avec des compléments mis en ligne sur Internet. La moitié des seize intervenants de cette école sont des chefs d'entreprises, ce qui permet d'associer approches théoriques et pratiques.

Le soutien des services de développement économique

Pour mener à bien ces différents projets, nous bénéficions du soutien des services de développement économique. Ils mettent à disposition quatre personnes à temps partiel pour travailler sur ces questions, ce qui représente presque l'équivalent d'un temps plein.

Les pôles territoriaux de coopération économique

Nous avons réussi à faire reconnaître ce modèle sur le plan institutionnel et la loi de Benoît Hamon sur l'économie sociale et solidaire a instauré des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Nous en avons créé un à Romans, ce qui nous permet de bénéficier du soutien de la Caisse des dépôts et consignations pour nos actions d'animation, mais également d'envisager la création d'un fonds d'investissement "tampon" destiné prioritairement aux très petites entreprises, qui n'ont pas accès aux financements offerts par la BPI (Banque publique d'investissement) et encore moins à ceux proposés par la Caisse des dépôts.

La notion de PTCE est assez proche de celle de pôle de compétitivité. Elle s'en distingue par le fait qu'elle a moins pour objet de développer des marchés à l'international que de consolider les entreprises au niveau local. De plus, contrairement à un pôle de compétitivité, un PTCE ne correspond pas à une filière déterminée. Le fait que les entreprises membres du pôle sont issues de secteurs très divers et s'associent sur des projets distincts de leur cœur de métier (par exemple la création d'une crèche interentreprises) rend la coopération plus facile.

Des start-up de territoire

Il m'arrive d'inviter des amis à boire de bons vins de la maison M. Chapoutier. Le lendemain, je dois prendre ma voiture pour aller déposer les bouteilles vides dans un container. Quelques jours plus tard, les employés du syndicat intercommunal de collecte des ordures se chargent de récupérer ces bouteilles avec leur camion. Puis un camion encore plus gros transporte ces bouteilles à 300 kilomètres de Romans, dans une usine où on les casse avant de les faire fondre à 1 600 °C, à grands renforts d'électricité et de pétrole, pour fabriquer de nouvelles bouteilles. Celles-ci sont confiées à un distributeur qui reviendra les vendre à la maison M. Chapoutier. Ne vaudrait-il pas mieux opter pour un système de consigne et acheter une grosse machine à laver industrielle qui permettrait d'économiser une grande partie de l'énergie dépensée dans le dispositif actuel ?

Quand je cite cet exemple dans une conférence, il y a généralement un économiste dans la salle pour m'expliquer que ce n'est pas possible. Je lui réponds que lorsqu'on se trouve devant une aberration et que, de surcroît, un économiste vous explique qu'il n'est pas possible de trouver une meilleure solution, vous pouvez être sûr qu'il y a une idée à creuser...

C'est à partir de réflexions de ce type que nous avons eu l'idée de créer des "start-up de territoire", c'est-à-dire des entreprises innovantes venant répondre à des besoins locaux non satisfaits car non identifiés. Nous avons organisé une sorte de grand brainstorming avec des élus, des chefs d'entreprise, des investisseurs, des habitants, etc. Nous espérions accueillir une centaine de personnes et nous avons dû arrêter les inscriptions à deux cents cinquante, faute de place. La réunion durait quatre heures, de 18 à 22 heures, et les participants avaient pour mission d'identifier des aberrations du même type que celle que j'ai citée, puis d'imaginer des modèles économiques permettant d'y répondre. L'objectif était de sélectionner une quinzaine de projets, de mettre en place des groupes de travail et de monter les entreprises correspondantes en s'appuyant sur toutes les ressources locales.

Les projets que nous avons retenus sont, par exemple, la création d'une plateforme de relocalisation d'activité; la fabrication de chaussures à partir de matériaux recyclés, avec l'aide d'artistes, en s'inspirant d'un modèle né dans les favelas brésiliennes et qui "cartonne" aux États-Unis; ou encore la transformation de produits alimentaires et leur distribution en circuits courts grâce à Internet.

Parmi les deux cent cinquante participants, certains venaient de Figeac, de Lons-le-Saunier ou de Strasbourg. Il s'agissait de membres du Mouvement des entrepreneurs sociaux (l'équivalent du MEDEF pour l'économie sociale et solidaire) qui cherchent, eux aussi, à créer des start-up de territoire. Notre objectif est de mutualiser les idées qui émergeront et de dupliquer les start-up dans les différents territoires, une fois que leurs modèles économiques auront fait leurs preuves.

Le prix des chaussures

Un intervenant : *Quel sont les prix de revient et les prix de vente des chaussures que vous fabriquez ?*

Christophe Chevalier : Nous avons opté pour des chaussures classiques, dont la forme ne change pas tous les trois mois. La production est semi-automatisée et la fabrication d'une paire nécessite en moyenne deux heures de main-d'œuvre, ce qui coûte environ 45 euros. S'y ajoutent 15 euros de matière première, car nous utilisons des cuirs de qualité fabriqués localement, les mêmes que ceux employés par LVMH. Nous imposons à nos distributeurs de ne pas dépasser un coefficient de deux sur le prix hors-tax, ce qui met ce dernier à 120 euros. En y ajoutant la TVA, on arrive à 144 euros en moyenne, soit 110 euros pour des ballerines et 170 euros pour des chaussures montantes.

Int. : *Comment être sûr que ce prix est le "bon" prix ? Peut-être vos chaussures ne sont-elles pas assez chères, ou au contraire trop chères ?*

C. C. : Pour moi, le prix correct est celui auquel nous sommes capables de produire les chaussures. Certains de nos concitoyens veulent que l'on relance l'industrie en France mais, dans le même temps, achètent leurs chaussures à 25 euros chez Lidl. D'autres sont prêts à déboursier 400 ou 800 euros pour des chaussures de luxe. Entre les deux, il me semble qu'il y a de la place pour une sorte de prix raisonnable, que les gens peuvent accepter de payer dans la mesure où leurs chaussures dureront plusieurs années. Je me souviens de l'époque où je m'achetais des chaussures à moins de 100 euros, mais où je ne parvenais pas à les conserver plus de huit ou neuf mois. Ce qui est cher, c'est une chaussure à 55 euros qui est usée au bout de six mois, pas une chaussure à 250 euros qui peut durer dix ans si l'on veille à renouveler la semelle ou le patin de temps en temps.

Les nouvelles attentes des clients

Int. : *Vous avez été vous-même surpris par l'afflux des commandes. Comment expliquez-vous que ce soit en revenant en arrière que vous ayez réussi ?*



© Eric de Marouville

Fabrication d'une chaussure à Romans

C. C. : Je ne crois pas que nous soyons revenus en arrière. Au contraire, nous répondons à des attentes très nouvelles. Certaines personnes veulent s'assurer que leurs chaussures ne sont pas fabriquées par des enfants déscolarisés du Bangladesh. D'autres sont sensibles au fait de recourir à une production locale, comme dans l'alimentaire. D'autres encore ont des attentes très particulières, que la grosse industrie qui produit des séries de cent mille paires n'est pas capable de satisfaire.

L'entreprise Dessine-moi un soulier, par exemple, propose aux clientes de concevoir elles-mêmes leurs chaussures sur Internet. Si Madame Durand est invitée à une soirée sur le thème de la savane, elle peut se commander des chaussures "couleur zèbre" sur le site de cette société. Elle règle d'avance ses 400 euros et nous avons six semaines pour livrer les chaussures "couleur zèbre" dans sa boîte à lettres.

Autre exemple, la société Milémil a relancé une chaussure de football fabriquée en cuir, à une époque où toutes les chaussures de sport sont désormais en plastique. Cette petite entreprise de deux personnes a fait l'objet d'un reportage sur TF1, juste

avant la diffusion du premier match de la Coupe du Monde 2014, et elle a été débordée par l'afflux de demandes. Il suffit d'une bonne idée et de quelques centaines de commandes pour faire travailler tout un atelier.

Les savoir-faire

Int. : *Vous avez démarré avec l'objectif de mettre en valeur les savoir-faire des Romains, mais vous vous êtes très vite rendu compte que ces savoir-faire étaient perdus. Qu'avez-vous vendu exactement à vos clients ?*

C. C. : Ces savoir-faire étaient toujours présents, et ils étaient même très pointus, mais difficiles à exploiter car très dispersés. Nous avons dû les identifier et les réunir.

Int. : *Vous ne pourrez pas toujours faire appel à des gens de 80 ans pour former vos nouvelles recrues. Vous préoccupez-vous de donner à la nouvelle génération le goût des savoir-faire anciens ?*

C. C. : On trouve énormément de jeunes qui veulent faire du design de chaussures, mais beaucoup moins qui veulent les fabriquer. Les candidats qui s'inscrivent aux formations ont plutôt une quarantaine d'années. C'est certainement l'un des domaines dans lesquels nous allons avoir besoin de l'aide des pouvoirs publics.

La coopération interentreprises

Int. : *Les entreprises françaises ont généralement un mal fou à coopérer. Comment avez-vous réussi à convaincre celles de Romans de le faire ?*

C. C. : L'ancienne directrice des ressources humaines de l'une des entreprises de chaussures qui ont fermé m'a raconté que, trois ou quatre ans avant la faillite, plusieurs entreprises avaient essayé de se regrouper et qu'elles n'y étaient pas parvenues, non pas pour des problèmes techniques ou financiers, mais pour des questions d'images. Chaque entreprise estimait qu'elle était la meilleure et qu'il n'était pas possible pour elle de travailler avec les autres. J'en ai eu un témoignage lorsque nous avons créé le groupe Archer. L'ancien PDG de Charles Jourdan est venu m'expliquer que si je voulais réussir, il fallait que je l'embauche, mais que si je faisais appel à tel ou tel de ses anciens concurrents, il refuserait de travailler avec moi. Peut-être la valorisation de l'ego que l'on trouve dans l'industrie du luxe accroît-elle la difficulté à coopérer ?

Devant cette situation, j'ai toujours adopté une attitude très pragmatique. Le fabricant de sandales ne souhaitait pas participer à un travail collectif. Je suis allé lui commander une paire de sandales. Il m'a reconnu, mais n'a rien dit. Quand je suis revenu, les sandales n'étaient pas prêtes; j'ai dû y retourner trois semaines plus tard. À ce moment-là, il m'a fait comprendre qu'il savait qui j'étais. Je lui ai dit : « *Quand vous voulez, on peut se parler.* » Deux semaines plus tard, il fermait son atelier une demi-journée pour venir me voir. Je lui ai proposé de réaliser un travail pour l'un de nos clients, et nos relations ont commencé de cette façon. Depuis, nous prenons un petit déjeuner ensemble tous les mois, et nous parlons de choses concrètes.

De même, quand Le coq sportif nous a passé sa commande, j'ai fait réaliser les dix premières paires dans notre atelier et je suis allé les présenter aux autres entreprises pour les convaincre de se joindre à nous. Il faut toujours être très concret et, peu à peu, on obtient un effet d'entraînement.

Davantage d'ambition ?

Int. : *Vous semblez vous donner comme horizon de recréer trois cents emplois dans la chaussure à Romans. Ne faudrait-il pas être plus ambitieux ?*

C. C. : Passer de presque rien à trois cents, c'est déjà bien... Le groupe Archer intervient non seulement dans la chaussure, mais également dans beaucoup d'autres secteurs, comme le vêtement ou l'agroalimentaire. Si nous réussissons à recréer plusieurs centaines d'emplois à Romans dans ces divers domaines, ce sera déterminant pour la ville. Mais comment procéder autrement que de façon progressive ? Faut-il attendre les prochaines élections en espérant que le futur président saura résorber le chômage d'un coup de baguette magique ? Depuis que j'ai l'âge

de comprendre ce qui se passe, on m'explique que l'on va régler tous les problèmes grâce à la croissance. Au cours des trente dernières années, le PIB de la France a progressé d'environ soixante-dix points et cela n'a pas empêché le développement du chômage de masse et de la grande pauvreté. Au lieu d'attendre, sans rien faire, la grande réforme macroéconomique qui changera tout, il me semble préférable de se remonter les manches et de créer un demi-emploi, puis deux, puis trois. Si chaque PME du bassin de Romans passait de cinq emplois à six, la donne serait complètement changée.

Je suis assez confiant qu'à force de travailler, nous allons, un beau jour, inventer une chaussure qui fera un "carton", y compris au-delà de la France. Je suis convaincu aussi de notre capacité à développer la vente directe grâce à nos magasins d'usine et à Internet. Cela se fera de façon progressive, mais cette méthode est plus sécurisante. Nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur d'anciens dirigeants de start-up qui ont fait fortune, ont envie de se rendre utiles et savent comment faire du business. Notre futur fonds d'investissement devrait également être très précieux pour le développement des petites entreprises. Je suis donc résolument optimiste pour l'avenir.

Les comptes du groupe Archer

Int. : *En vous écoutant, je trouve que vous avez un côté Abbé Pierre qui vole au secours des déshérités. Comment, dans une démarche de ce type, réussissez-vous à équilibrer les comptes du Groupe?*

C. C. : Je ne pense pas que notre démarche puisse être assimilée à une sorte de rêve humaniste ou utopiste. La véritable aberration, à mes yeux, c'est que dans un pays comme le nôtre, qui va plutôt mal, on laisse six ou sept millions de personnes à ne rien faire. Nous devrions avoir pour ambition collective minimale de revenir au plein emploi et, pour cela, de faire en sorte que les coûts évités par l'absence de chômage nous permettent de faire baisser le coût du travail. Personnellement, je serais favorable à une TVA à 25% en contrepartie d'une diminution des charges sociales et d'aides au pouvoir d'achat. Il semble que tout le monde serait assez d'accord avec cette idée, mais qu'on ne peut pas la mettre en œuvre parce qu'elle a été lancée par le précédent président...

En ce qui concerne nos comptes, au début de cette aventure, les industriels me disaient que l'investissement nécessaire pour se lancer représentait six mois de chiffre d'affaires. Je trouvais que c'était très exagéré, mais nous avons dépensé beaucoup plus...

En réalité, lorsqu'on a pour objectif de gagner de l'argent, investir dans la chaussure est sans doute l'une des plus mauvaises idées possibles. Comme je vous l'ai raconté, ceux qui ont vraiment voulu faire de l'argent avec la chaussure sont allés "planquer" les marques dans des paradis fiscaux et, pour plusieurs d'entre eux, cela s'est terminé en prison.

Si nous réussissons à équilibrer nos comptes, c'est en premier lieu grâce à notre très forte diversification. Sur une année, les activités qui marchent bien compensent celles qui donnent moins de résultat.

Par ailleurs, nous sommes soutenus par des investisseurs qui n'attendent pas un retour financier immédiat. Ils ont bénéficié de mesures de défiscalisation au départ et sont surtout motivés par le fait de voir la chaussure redémarrer et le chômage baisser. Au moment de la crise financière de 2008, beaucoup de gens ont été écœurés par ce qu'ils voyaient et ont retiré leur argent des banques pour le placer chez nous...

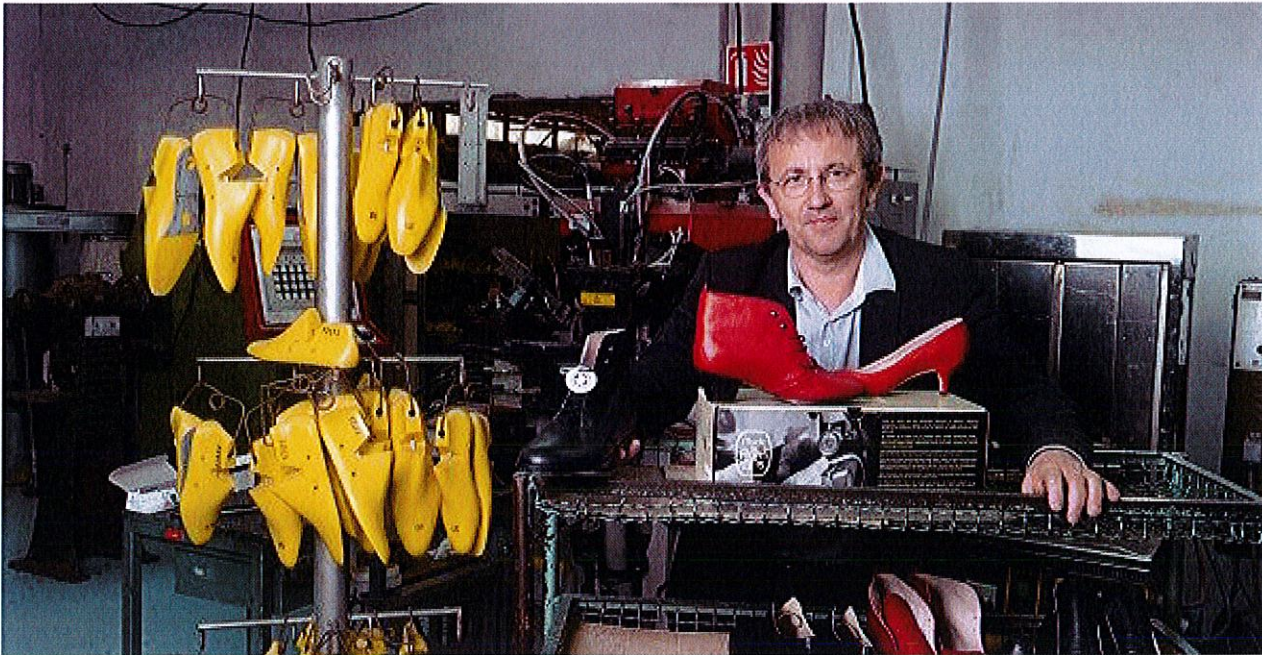
■ Présentation de l'orateur ■

Christophe Chevalier : entrepreneur social de l'année 2011 pour la Fondation Schwab et le BCG (The Boston Consulting Group), l'engagement pour l'emploi est ce qui caractérise son parcours ; PDG du groupe Archer, il multiplie les actions sur les sinistres économiques, transforme, dès 2007, son siège social en pôle territorial de coopération économique (PTCE) et initie des partenariats, car « *la coopération n'est pas seulement une valeur, elle est aussi un modèle de développement* ».

Diffusion septembre 2016

Christophe Chevalier, au grand cœur

Par Muriel Beaudoin | 03/06/2014, 19:52 | 582 mots



©Laurent Cerino/Acteurs de l'économie (Crédits : Laurent Cérimo)

Christophe Chevalier est lauréat du Prix de l'action territoriale. Le président du groupe Archer, qui œuvre pour la réinsertion de personnes éloignées du travail et assure des projets de développement économique dans la Drôme, a une obsession : contribuer à redynamiser un territoire dévasté par la désindustrialisation.

La fibre sociale, Christophe Chevalier l'a héritée de sa famille. « *On a tous commencé à un moment donné comme éducateur, assistante sociale ou travailleur social. En même temps, comme mon grand-père était industriel, j'ai toujours eu cette double culture.* »

Entrepreneur social

Entendez entrepreneuriale et sociale. Et si son père avait ouvert, durant le terrible hiver 1954, un foyer de jeunes travailleurs, suite à l'appel de solidarité de l'Abbé Pierre, lui, s'est saisi des questions d'emploi. « *A l'époque de mon père, le problème venait surtout du logement. Dans les années 1990, le souci majeur était devenu celui de l'emploi. Je me suis dit : plutôt que d'accompagner simplement les gens, il fallait créer de l'activité économique.* »

Le groupe Archer, basé dans la zone industrielle en déclin du bassin de Romans, œuvre avec succès pour le développement économique et solidaire du département drômois depuis plus de 25 ans. Que ce soit à travers sa mission, originelle, de réinsertion ou par le maintien d'activités menacées de délocalisation ou de liquidation. Le groupe reprend ainsi une partie de la production d'entreprises en difficulté, par exemple via l'acquisition de machines pour recréer de plus petits ateliers de production.

Entrepreneur à 27 ans

L'histoire de Christophe Chevalier, 48 ans, est intimement liée à celle d'Archer, puisque celui-ci a intégré ce qui n'était alors qu'une association de réinsertion, dès sa création en 1987. « *Le fondateur de l'association m'a demandé de prendre la suite fin 1991. Et dès 1992, j'ai créé les premières sociétés.* » Christophe n'avait alors que 27 ans mais beaucoup d'énergie. Depuis 2007, outre l'association qui poursuit l'accompagnement de chômeurs, une holding d'animation - la SAS Groupe Archer - gère l'ensemble des activités entreprise. Soit au total pas moins de 101 actionnaires et 330 salariés employés à plein temps dans différents domaines, allant du service à la personne à la sous-traitance industrielle.

« *Sans l'apport de ces actionnaires au capital, nous n'aurions, par exemple, pas pu relancer l'activité chaussure. Nous avons répondu à une attente, à une désespérance du territoire, suite à la fermeture progressive de toutes les entreprises du secteur en vingt ans. Il en restait une ou deux emblématiques, dont Kélian et Jourdan. Quand cette dernière a sombré, cela a constitué un traumatisme local.* »

Made in Romans

Archer a alors acheté une ligne complète de montage chez Jourdan et décidé de travailler selon trois axes : la sous-traitance de chaussures pour les grandes marques afin qu'elles puissent utiliser le label *Made in France* ; la fabrication de petites séries pour les créateurs ; enfin, la marque *Made in Romans*. « *Au départ, nous avons lancé ce label plutôt pour faire du marketing, mais maintenant il est en train de décoller* », se félicite l'entrepreneur.

Créé début 2010, l'atelier artisanal tourne à plein régime. Mais un important travail de formation a été nécessaire au préalable. « *Certaines personnes avaient trente ans de métier mais n'avaient réalisé qu'une opération ou deux sur les cent nécessaires à la fabrication d'une chaussure. Il a même fallu débaucher des retraités ! Cela a créé une grosse mobilisation.* »

Dans la foulée de cette initiative, de nouveaux acteurs se sont installés et travaillent ensemble aujourd'hui, ce qui rend Christophe Chevalier optimiste. « *Le modèle industriel automatisé est mort mais l'artisanat avec des petites séries et un vrai savoir-faire peut avoir un avenir.* »





(/)

Identifiant

Mot de pas

Se souvenir de moi



[ACCUEIL \(/\)](#)

[LE GROUPE](#)

[PRESTATIONS](#)

[LES MÉDIAS](#)

[BOUTIQUES \(HTTP://MADEINROMANS.FR/LA-MARQUE\)](http://madeinromans.fr/la-marque)

[POLE SUD](#)

[RECRUTEMENTS \(/RECRUTEMENT\)](#)

Notre histoire...

ARCHER, UNE HISTOIRE ROMANAISE

Archer est né il y a 30 ans, de la volonté d'acteurs locaux de regrouper leurs forces pour tenter de trouver des solutions à l'exclusion et au chômage. Petit à petit, nous avons complété notre structuration juridique pour l'adapter à l'évolution de notre projet ; les premières sociétés ont vu le jour en 1992, la holding d'animation la SAS Groupe Archer en 2007.

NOS OBJECTIFS

Archer est une entreprise d'intérêt collectif qui s'est donné deux objectifs principaux :

- L'accompagnement de personnes mises en difficulté par la situation de l'emploi ;
- La recherche de partenariats territoriaux pour participer au développement de l'activité économique.

NOS PRINCIPES

- La mise en place d'un ensemble de solutions d'accompagnement pour prendre en compte la spécificité de chacun et répondre à la pluralité des besoins.
- Une recherche d'activités nombreuses et diversifiées pour tendre vers l'objectif d'un travail pour tous.

• Inscrire la coopération au cœur des actions de développement de notre entreprise car nous pensons que cela peut permettre de réussir ensemble ce que personne ne peut faire seul.

• La recherche d'autofinancement et de ressources locales citoyennes qui correspondent à une volonté de démultiplier nos actions et de préserver au maximum une indépendance et une efficacité qui ne peut se concevoir sans ressources financières propres.

• Une démarche d'entrepreneuriat social et d'innovation sociale pour démontrer que nous pouvons viser l'efficacité de l'entreprise tout en restant au service de l'intérêt collectif.


DÉCOUVREZ LE VILLAGE ARCHER, SUIVEZ-NOUS !
(/LE-VILLAGE)



(/PRESTATIONS



 Identifiant

 Mot de passe

Se souvenir de moi

Connexion

ACCUEIL (/)

LE GROUPE

PRESTATIONS

LES MÉDIAS

BOUTIQUES (HTTP://MADEINROMANS.FR/LA-MARQUE)

POLE SUD

RECRUTEMENTS (/RECRUTEMENT)

PÔLE SUD UN PÔLE TERRITORIAL...

PÔLE sud, lauréat de l'appel à projets national « Pôles territoriaux de coopération économique »

PÔLE SUD est né, il y a maintenant un peu plus de 7 ans, après l'installation dans nos locaux en avril 2007, d'acteurs de l'ESS issus du Comité territorial de la CRESS Rhône-Alpes.

Très vite, les projets ont été divers et nombreux, ce qui a permis de créer une importante dynamique territoriale traduite par l'investissement accru des collectivités locales et également, par la participation de nombreuses entreprises du bassin à la dynamique du PTCE.

Aujourd'hui, ce sont plus de vingt-cinq organisations qui se revendiquent de ce lieu et qui imaginent des actions collectives où la coopération est au cœur des pratiques et notamment sur les

questions liées au renouveau productif (relocalisation, reprise d'entreprise, coopérations industrielles, circuits courts de productions et de distributions, etc).

Néanmoins, PÔLE sud doit aujourd'hui évoluer et passer d'une posture « intuitive », portée essentiellement par le Groupe Archer, à une dynamique plus large inscrite dans le temps.

Pour y arriver, nous souhaitons réussir trois enjeux :

1. Mieux structurer la réponse actuelle en donnant plus de moyens d'animation et d'action au PÔLE sud,
2. Permettre à PÔLE sud de se mettre à l'échelle du bassin de vie Valence Romans
3. Poursuivre le travail de promotion de ce type d'organisation, au niveau régional et national, notamment avec le Coorace, le Labo de L'ESS et ses partenaires.

Le soutien de l'Etat, via la Caisse des Dépôts, devrait nous permettre de renforcer ces 3 axes.

I/ GENÈSE DE PÔLE SUD

PÔLE sud, Pôle Territorial de Coopération Economique est une initiative née de la volonté de la CRESS Rhône-Alpes et du Groupe Archer de fédérer des acteurs du bassin pour mener ensemble des actions de développement économique. Dans un premier temps, nous nous sommes constitués en comité local de la CRESS et, en avril 2007, lorsque le Groupe Archer s'est trouvé en situation d'emménager dans un nouveau siège situé en zone industrielle de Romans, nous avons proposé aux acteurs de l'ESS de nous rejoindre pour constituer un pôle.

Il est à noter le rôle prépondérant de la collectivité locale qui, pour soutenir le projet, a cédé un tènement immobilier convoité par beaucoup d'acteurs locaux. Dans un premier temps et en sus de la CRESS et du Groupe Archer, l'ADIE, le Coorace, le fonds local France active (sur leurs rencontres collectives), la NEF, l'Urscop et un organisme de formation ont emménagé dans PÔLE sud. Par la suite, une boutique d'information logement, un regroupement d'AMAP, des associations d'accompagnement du public, une association d'entreprises, une autre qui organise des séjours vacances pour des personnes en situation de handicap, ont rejoint le lieu.

Aujourd'hui, cette notion « d'appartenance » à PÔLE sud dépasse le fait de posséder un contrat de location sur le site ; aussi et par exemple, l'entreprise VTD, l'ADAPEI Drôme, l'association qui gère la monnaie locale, le Conseil Général et des collectivités locales se revendiquent de PÔLE sud sans avoir de besoin en terme de locaux sur le site.

II/ FONCTIONNEMENT ET GOUVERNANCE DU PÔLE

En dehors des baux de location, il n'existe pas aujourd'hui de lien juridique et administratif entre les acteurs du pôle. L'appartenance à PÔLE sud émane préalablement d'une « cooptation » et se poursuit par la volonté des acteurs de participer à des temps d'échange ou à des actions collectives.

Dans les faits et jusqu'à aujourd'hui, lorsque nous invitons les acteurs PÔLE sud, beaucoup de monde répond à l'invitation et nous retrouvons alors autour de la table des acteurs avec des réseaux de l'ESS (Urscop, Coorace, Cress, fonds France active, ADIE), des acteurs locaux (Monnaie locale, regroupement d'Amap, associations diverses), des acteurs économiques (ESAT, entreprises) et des acteurs publics (essentiellement syndicats de développement économique).

Les acteurs ne se limitent donc plus aux seules organisations présentes dans le pôle. Inversement, un certain nombre d'organisations agissent concrètement sur le pôle sans être aujourd'hui complètement intégrées dans les actions collectives du PTCE.

En définitive, le pôle reste avant tout un lieu où l'on se rencontre, où l'on échange sur l'activité de chacun et c'est à partir de ces rencontres et échanges que peuvent se construire des collaborations entre acteurs.

III/ LES ACTIONS DE PÔLE SUD

PÔLE sud s'est donné comme objectif principal, le développement économique durable (c'est-à-dire un développement qui recherche une meilleure répartition des richesses plus qu'une croissance exponentielle et ceci dans un souci de l'environnement social, économique et écologique).

Ce développement passe par la mutualisation de moyens, la mobilisation des énergies locales, la coopération de différents types d'acteurs. Il se décline à la fois par le développement des ressources humaines du territoire et également par le développement d'activités.

Nous le déclinons en 4 axes :

- 1/ Mobilisation d'organisations effectuant des «missions de service public»
- 2/ Rencontres et échanges entre acteurs, promotion de nouveaux modèles de développement
- 3/ Animations économiques
- 4/ Actions économiques

1/ MOBILISATION D'ORGANISATIONS EFFECTUANT DES "MISSIONS DE SERVICE PUBLIC"

PÔLE sud accueille chaque année plus de 1000 personnes en situation de recherche d'emploi, de formation, de logement ou qui projettent de créer leur activité. Le pôle est alors un centre ressources avec :

- a - La présence régulière du «service public de l'emploi» : Pôle Emploi, Mission locale et des coopérations ponctuelles avec l'AFPA, etc.
- b - La gestion d'un Espace Public Internet : accès à des ordinateurs reliés à la fibre optique, ateliers divers animés, etc.
- c - La Présence d'acteurs associatifs : ADESEA, AGIR, Boutique Logement, organismes de formation, Structures d'Insertion par l'Activité Economique, ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique), association de prévention des addictions, etc.

Il s'agit d'offrir sur un même lieu des services différents et complémentaires, mais également de faciliter les rencontres, même informelles, entre les différents intervenants ce qui débouche sur des partages de ressources et d'expériences et parfois sur des actions communes.

Par ailleurs, nous organisons très régulièrement des rencontres avec des acteurs sociaux majeurs du territoire pour échanger des expériences ou pratiques et envisager des projets communs (projet d'actions innovantes avec la Sauvegarde de l'Enfance de la Drôme, l'Adapei et Pôle Emploi, réflexion avec la Boutique logement sur l'opportunité de création d'une agence immobilière à vocation sociale, etc.)

2/ RENCONTRES ET ÉCHANGES ENTRE ACTEURS, PROMOTION DE NOUVEAUX MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT

PÔLE sud est un lieu d'échanges et de rencontres entre acteurs locaux, souvent de manière informelle par la présence dans un même espace d'acteurs très divers, mais aussi lors de rencontres organisées par des acteurs du pôle. A titre d'exemple, en 2013 :

- a - Rencontre acteurs Pôle sud sur les grands enjeux de loi ESS (en présence de Jean- Louis Cabrespine, Président du CNCRESS et de Denis Colongo, Secrétaire général de la CRESS Rhône-Alpes)
- b - Rencontre entre des SIAE de la région et un représentant de l'URSCOP sur la question de l'évolution des associations vers le modèle SCIC
- c - Projection d'un film sur les gens du voyage avec l'association AGIR
- d - Conférence des auteurs de « L'économie qu'on aime »
- e - Business speed meeting qui a réuni une vingtaine de chefs d'entreprises locales (ils ont pu par petits groupes et à tour de rôle présenter leur entreprise en 3 minutes).

Cet axe était très présent en 2007, au démarrage du pôle, avec des rencontres «acteurs du PÔLE sud» organisées toutes les six semaines. Aujourd'hui, les rencontres se sont espacées et nous pourrions réfléchir à de nouvelles modalités d'animation du pôle pour les mois et années qui viennent.

3/ ANIMATIONS ÉCONOMIQUES

Nous défendons et voulons promouvoir des modèles de développement endogène basés sur la rencontre, l'échange et la coopération d'acteurs très divers. Aussi, PÔLE sud est à l'initiative ou favorise une multitude de projets autour d'acteurs aussi variés que des collectivités locales (principalement des services économiques), des acteurs associatifs divers (Adapei, regroupement d'Amap), des entreprises du territoire de toutes tailles ou tous

secteurs d'activités, des fédérations de l'ESS (Cress, Urscop, Coorace), des enseignants ou stagiaires, des élèves d'écoles ou de facultés (IEP de Grenoble, Lycée du Dauphiné pour le cuir, etc). A ces acteurs du pôle qui représentent le « premier cercle », sont associées, en fonction des projets, d'autres organisations locales.

des espaces de réappropriation, qui mobilisent les énergies et compétences de chacun, nous avons fait le choix de ne pas proposer de cadre contraignant, de modèle figé et de méthodologie précise. Nous tentons de jouer un rôle de facilitateur qui va d'un prêt de salle de réunion à la prise en charge d'une action collective plus lourde.

Les principales actions d'animation économique sont :

a - Association ERB (Entreprise Romans Bourg de Péage).

Nous avons créé cette association avec les services économiques du bassin et en lien étroit avec les entreprises de notre zone. Aujourd'hui nous continuons cette dynamique en co-animant ERB qui a établi son siège sur PÔLE sud. L'association qui regroupe 70 entreprises de toutes tailles est la principale association d'entreprises locales et propose à travers des commissions de travail souvent très actives un certain nombre de prestations auprès de ses adhérents.

- Travail sur les achats (centrale d'achat, échanges ou rencontres entre acheteurs pour favoriser les échanges économiques et partager les savoir-faire de chacun en matière d'achats non stratégiques) ;
- Mise en place d'une carte à destination des salariés des entreprises adhérentes (4000 salariés concernés) offrant des réductions auprès des commerçants locaux ;
- Animations diverses (conférences, présence sur des événements sportifs, participation aux « Trophées de l'entreprise », etc.) ;
- Mise en place de services communs ;
- Création d'une crèche interentreprises.

b - Association Romans Cuir

Mise en place et animation, avec les services économiques du bassin, de l'association Romans Cuir qui accueille de nouveaux acteurs sur la filière cuir (4 nouvelles entreprises depuis notre expérience Made In Romans) et des entreprises qui travaillent sur des niches (chaussures de danse, d'escalade, sandales). A cette association se sont joints le dernier tanneur de la ville, le lycée professionnel du cuir, un fabricant d'outillage. L'objectif de l'association est de créer des synergies pour consolider chacun d'entre nous. Nous avons déjà pris en charge à plusieurs, des marchés trop importants pour un seul atelier ; nous achetons quelques matières premières ensemble et réfléchissons à accentuer ces dynamiques collaboratives, notamment sur la distribution de nos produits.

c - Coopérative d'Activités et d'Emplois (CAE)

Avec le soutien de l'URSCOP, COOPEA et de la CRESS Rhône- Alpes, nous avons mis en place sur PÔLE sud, une CAE. Cette CAE travaille particulièrement sur les coopérations locales en regroupant les compétences de ses entrepreneurs et en proposant des collaborations avec les entreprises présentes sur PÔLE sud ou sur le territoire.

d - COLLINES biO

L'association, issue du monde agricole, s'est installée à PÔLE sud dès sa naissance. Elle fédère 3 AMAP et propose, en plus de paniers de légumes, des produits diversifiés pour compléter les offres habituelles des AMAP du bassin. COLLINES biO propose des laitages, de la viande, des fruits, de la charcuterie, des produits transformés (huile, jus de fruit, confitures, terrines, etc). Sa présence à PÔLE sud, où elle occupe un bureau et un magasin, lui permet des synergies avec les autres acteurs du pôle notamment pour la diffusion.

e - Marchés solidaires et organisation d'événements ponctuels

Le PÔLE sud réunit parfois des acteurs du PTCE et des partenaires locaux proches du pôle pour mettre en oeuvre des événements ponctuels. C'est le cas des marchés solidaires, organisés par deux fois dans le cadre du mois de l'ESS. Les marchés solidaires ont regroupé 25 à 30 stands de vente (légumes, produits transformés, artisans locaux, produits issus du commerce équitable) et ont ainsi proposé des consommations éthiques à un large public. Nous avons profité de ces temps pour organiser des moments festifs et d'information (fanfare, animations, jeux pour enfants, émissions de radio).

L'existence du pôle favorise la mobilisation d'un nombre important d'acteurs disparates. Par exemple, nous avons organisé localement le Forum RTE qui a mobilisé plus de 300 personnes. Nous avons pris en charge collectivement

les transports, la signalétique et le travail graphique, l'accueil, la restauration (à partir des produits de la Drôme). Nous sommes une dizaine d'acteurs différents et aucun d'entre nous n'a l'ensemble des compétences ou la taille critique pour réussir seul cette prestation.

4/ ACTIONS ÉCONOMIQUES

L'action de PÔLE sud permet en premier lieu de renforcer chacun de ses membres pour mettre en oeuvre ses propres activités. Pourtant, nous prenons aussi parfois en charge des actions directes et pérennes de développement économique (reprise d'entreprise, relocalisation d'activité). Ces actions concernent un nombre restreint d'acteurs (2 ou 3) qui s'engagent économiquement et industriellement sur des opérations communes.

a - Reprise d'activité ou d'entreprise

Ce fut à partir de la volonté de l'entreprise VTD (Veyret Technique Découpe) que la reprise de l'entreprise ADRET fut possible. Cette Scop de près de 100 salariés, qui intervient dans la mécanique générale, a joué un rôle moteur dans des projets économiques issus d'acteurs du pôle. Après un premier échec de reprise, c'est le travail des Scop, la présence de VTD et la capacité du Groupe Archer de prendre en charge une partie spécifique de la production, qui ont convaincu les banques de réinvestir dans le projet. C'est autour d'acteurs de PÔLE sud et de VTD qu'a émergé ensuite un nouveau projet d'atelier de chaussures (sur le concept de Made in Romans).

b - Lutte contre les délocalisations

Une des actions phares d'acteurs de PÔLE sud a été la relocalisation d'une unité de montage de produits pour un sous-traitant de niveau 1 de l'industrie automobile. Il s'agissait de démontrer à l'industriel que les coûts de transport et du stock anéantissaient les gains de main d'oeuvre obtenus par la délocalisation dans un pays d'Afrique du Nord. Aujourd'hui, l'industriel constate que si la pièce unitaire est « sept fois plus chère, le coût global est compétitif ». Cette action est menée par le Groupe Archer, l'Adapei Drôme, un marchand local de machines-outils et VTD.

c - Conseils et mise en réseau

Par ailleurs, nous sommes souvent interpellés, par le biais de collectivités locales ou de différents réseaux pour rencontrer des entreprises en recherche de solutions diverses (difficulté économique, recherche de réseaux, conseils juridiques, conseils et échanges d'information sur des filières professionnelles particulières, etc). Il est difficile d'évaluer l'impact de nos conseils ou mise en réseau, mais PÔLE sud est un centre ressource pour des dizaines d'entreprises chaque année.

DÉCOUVREZ LE VILLAGE ARCHER, SUIVEZ-NOUS !



(/PRESTATIONS/LE-VILLAGE)

POUR DÉPOSER UN CV, c'est ici (/depot-cv)



DÉPOSER OFFRE D'EMPLOI / PRESTATION c'est ici (/deposer-une-

annonce)

JE SOUHAITE RECEVOIR LA NEWSLETTER

(((TERRITOIRES CONSEILS

Archer, la régénérescence d'un tissu industriel par la valorisation des savoir-faire industriels locaux et la coopération inter-entreprises (26)

Publié le 15/11/2017 Sylvain Baudet

Développement économique - Tourisme

Drôme (26)

Créé en 1987 sous l'impulsion de Christophe Chevallier pour expérimenter une approche nouvelle face à l'hémorragie des fermetures et des délocalisations d'usines et à ses incidences sur l'emploi local, Archer affiche une belle réussite entrepreneuriale. Aujourd'hui le groupe d'insertion, composée d'entreprises commerciales et d'associations, compte 2.200 salariés sur le bassin d'emploi romanais, représentant 500 équivalents temps plein. Misant sur la mobilisation des savoir-faire industriels locaux et les ressorts de la coopération territoriale, son mode de développement singulier a surtout construit les bases d'un modèle de solidarité territoriale inter-entreprises qui contribue aujourd'hui à la résilience du tissu industriel romanais.

Historiquement spécialisé dans la fabrication de chaussures de luxe, le bassin d'emploi de Romans sur Isère a compté jusqu'à 5.000 emplois dans ce domaine d'activités et quelques grands noms comme Charles Jourdan ou Stéphane Kelian. Dès les années 70, un mouvement de fermetures et de délocalisations s'est engagé, laissant au fil des années une situation économique et sociale exsangue et très dégradée. Avec le risque que le Romanais perde définitivement les savoir-faire qui avaient fait sa renommée dans le monde entier.

Entreprendre autrement

C'est dans ce contexte qu'Archer prend naissance. L'initiative émane d'acteurs venant des champs de l'économie sociale et de l'insertion, portés par un socle de convictions allant à l'encontre des représentations dominantes. Elles se résument en quelques points :

- Le chômage relève d'une responsabilité collective ;
- Pour favoriser le retour à l'emploi, l'insertion par l'économie a toute sa place, elle change l'ordre des gagnants, mais se révèle insuffisante pour véritablement peser sur le niveau du chômage, en particulier sur ce bassin d'emploi touché durement par les délocalisations

d'entreprises ;

- Enfin, pour agir efficacement contre le chômage, il faut non pas seulement faire de la formation et de l'accompagnement auprès des personnes éloignées de l'emploi, mais agir aussi sur le terrain du développement économique.

Groupe construit sur le pragmatisme entrepreneurial, doublé d'une vision sur le sens à donner à l'action collective à l'échelle locale

L'approche est pragmatique et entrepreneuriale. Elle s'appuie sur :

- Valorisation des savoir-faire locaux

Archer s'est spécialisée dans la reprise sélective d'entreprises ou de segments d'activités pour lesquelles l'entreprise a identifié au préalable des savoir-faire spécifiques, à défaut d'actif de marque à valoriser. C'est la démarche qui préside par exemple au rachat d'Adret, une PME opérant dans le secteur de la découpe et de l'échantillonnage qui employait 18 salariés. Elle est reprise par segments dans le cadre d'une vente aux enchères, ce qui permet à Archer de sauver un savoir-faire spécifique, et les deux emplois concernés.

C'est également en puisant dans les savoir-faire historiques de la chaussure de luxe, que le Groupe Archer, et ses partenaires ont fait le pari de relancer une activité chaussures à Romans. A la demande et en coopération avec des acteurs locaux, Archer a créé en 2007 une entreprise de fabrication de chaussures, Made in Romans, qui connaît un certain succès. Les modèles de chaussures sont fabriqués à 100 % dans l'atelier romanais par des employés qui font perdurer un savoir-faire local. Tous les cuirs utilisés sont tannés dans la région, à partir de veaux exclusivement élevés en France.

- Approche stratégique axée sur la notion de coût global

Archer a développé une approche stratégique sur les sources des délocalisations industrielles et revendique une approche en termes de coûts global. Les stocks, les risques de détournement de brevets, les coûts de transport, ou de transferts de savoir-faire, sont autant de facteurs qui peuvent dans certains cas remettre en cause la rationalité économique d'un projet de délocalisation d'activités.

Précurseur il y a une quinzaine d'années, Archer s'appuie sur cette approche pour définir une stratégie de soutien aux entreprises locales en ciblant, au travers d'une analyse par le coût global, les activités qui peuvent avoir un avenir sur le territoire.

L'entreprise cherche notamment à tirer parti de la proximité géographique, comme facteur décisif dans les secteurs où la production est organisée en flux tendus et où les pièces sont amenées à évoluer en permanence. Elle se positionne ainsi sur des segments de la sous-traitance automobile où l'organisation de la production n'autorise aucune rupture dans la chaîne d'approvisionnement.

- La coopération territoriale comme facteur de solidarité, de résilience et de compétitivité du tissu industriel local

Enfin et surtout, dans un contexte économique tendu pour les entreprises industrielles du bassin romanais, Archer promeut la logique de coopération de proximité entre acteurs économiques, selon une approche qui cherche à tirer parti des effets de la mutualisation des besoins, des compétences et des ressources locales. Les collaborations s'organisent notamment au sein de deux associations créées en 2006. Elles portent sur la mutualisation

des achats, la recherche de clients, mais aussi les échanges capitalistiques et le prêt de salariés, la création d'un CE interentreprises, ou encore la création de crèches. Au départ, ces associations fédéraient plutôt des acteurs de l'économie sociale et solidaire, mais elles se sont ouvertes de plus en plus aux PME qui y ont, peu à peu, perçu l'intérêt d'y prendre part. La démarche initiée par Archer contribue ainsi à faire évoluer les mentalités et les pratiques des décideurs économiques locaux, qui étaient culturellement davantage enclins à jouer la logique de la concurrence que celle de la mutualisation et de la coopération.

Gouvernance démocratique et multi-partenariale, distribution de dividendes limités

Chaque entité fonctionne de manière autonome et comprend les métiers nécessaires pour son fonctionnement : des professionnels de métiers divers (chauffeurs, ouvriers du bâtiment, artisans du cuir, jardiniers, aides à domicile...), des travailleurs non qualifiés (encartage, reconditionnement...) et des personnes qui assurent les fonctions commerciales, de gestion (budget, organisation...) et d'accueil des personnes en insertion. Trois fonctions sont organisées de manière transversale au niveau de la holding de tête, Archer SAS : la gestion des ressources humaines (paie, formation...), les services mutualisés (communication...) et la direction, qui organise la stratégie globale, la cohérence d'ensemble et le lien avec les institutions extérieures.

Christophe Chevalier, PDG du groupe, tient à ce que chaque structure fonctionne sous une forme démocratique. Aussi, même la holding compte un tiers de salariés parmi les 112 actionnaires qui ont chacun une voix à l'assemblée générale, et la structure dispose d'un comité éthique. Si le statut juridique d'Archer est celui d'une SAS, son fonctionnement démocratique et la limitation des dividendes distribués l'apparente ainsi à celui d'une SCOP.

Portage de l'ingénierie de projet du développement local

Pour faire vivre les ressorts de la coopération territoriale, le Président revendique une posture entrepreneuriale fondée sur une logique d'intérêt collectif. Généralement dévolue et endossée par les acteurs publics locaux ou leurs partenaires institutionnels, cette approche installe la fonction de « développeur » territorial au sein même de l'entreprise. Elle se révèle indispensable pour mobiliser partenaires et faire émerger de nouvelles voies de coopération inter-entreprises. Sans véritable modèle économique pérenne, cette mission d'intérêt général occupe un équivalent temps plein partagé par un collectif de 6 personnes positionnées au sein des instances de direction du Groupe, chacune d'entre elles se mobilisant ainsi en fonction des thématiques et des compétences requises.

La galaxie Archer, mode d'organisation des activités

Le groupe Archer chapeaute aujourd'hui huit structures, dont des associations, une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) et des organismes d'insertion ; sans compter les parts détenues par la structure dans des entreprises de l'économie classique locales afin de les aider à se développer.

Archer est au départ un groupe spécialisé dans l'insertion des publics en difficulté. Ayant

démarré sous forme de structure d'insertion par l'activité économique, il s'est développé en parallèle de l'association mère chargée des activités non fiscalisées, une société par actions simplifiée (SAS) qui s'occupe des projets de développement économique. Objectif : non plus seulement aider les personnes éloignées de l'emploi à se réinsérer, mais créer des emplois locaux pérennes.

L'ensemble du groupe comprend une quinzaine de pôles d'activité : intérim (Artim), entretien d'espaces verts (Arvert), services aux entreprises (L'Atelier et Archer Emplois Service), transport de personnes, de fret et logistique (Atout Service), bâtiment (Arbati), service aux collectivités (Archer Chantier formation). A cela s'ajoutent l'accompagnement et le portage de personnes qui créent leur activité dans des domaines variés (habillement, bijoux, maroquinerie, agriculture...) par la CAE Arcoop.

Cette monographie a été rédigée dans le cadre du dossier **Entrepreneuriat de territoire** décrivant des dynamiques innovantes portées au sein des territoires.

Contacts

Groupe ARCHER

26100 Romans sur Isère

Christophe Chevalier

PDG

Christophe.chevalier@archer.fr



BANQUE des
TERRITOIRES



Nos territoires ont de l'avenir - COORACE



Le Groupe Archer a la conviction que, face aux défis majeurs et complexes au cœur des territoires, le développement des solutions de demain passera par la mobilisation de chacun-e et la capacité des acteurs-trices de tous les « univers » (entrepreneuriat, économie sociale et solidaire, service public de l'emploi, green business, PME et grandes entreprises, etc.) à inventer ensemble des réponses nouvelles aux problèmes d'aujourd'hui.

Ce fut le cas à Romans sur Isère, le 2 février 2016, lors de la première édition de Start-up de territoire. 250 personnes, de tous horizons et métiers, venues de toute la Drôme, étaient rassemblées pour proposer leurs réponses aux défis économiques, environnementaux et sociaux locaux. Installées pour la soirée (et une partie de la nuit !) dans les locaux même de Pôle Sud Archer, elles ont investi l'univers de créativité de leur choix parmi 10 univers reconstituant les grands enjeux de l'époque (circuits courts de distribution alimentaire, développement des énergies de demain, création artistique et culturelle, économie collaborative...). Avec une animation menée tambours battants par une vingtaine de représentant-e-s de réseaux, nationaux et locaux, de toutes les mouvances de l'économie sociale et solidaire (COORACE, Mouves, Ronalpia, etc...) les participant-e-s ont fait émerger des centaines d'idées, et, in fine, une quinzaine de projets de start-up de territoire plébiscités par le collectif. Le Groupe Archer et ses partenaires proposent d'accompagner le développement d'une douzaine de projets pour une mise en place effective de 8 à 10 start-up dès le 1er trimestre 2017. Pour la Drôme, sont ainsi aujourd'hui à l'étude des projets d'upcycling à base de rebus industriels, de laboratoires partagés de transformation de productions maraichères locales, de déconstruction "verte" réduisant les déchets liés au secteur du BTP. Les acteurs-trices de Start'up de territoire croient que changer de posture, insuffler un esprit nouveau d'entrepreneuriat où l'on ose, où on ré-ouvre les perspectives et où collectivement on croit que c'est possible est un puissant catalyseur de nouvelles dynamiques. Ensemble, au cœur des territoires, en réunissant les talents, en libérant les énergies et la créativité, il est possible de concevoir et déployer les start-up les plus novatrices de l'économie de demain dans l'économie circulaire, les circuits courts de production agricole, les énergies renouvelables, la relocalisation artisanale ou industrielle, le tourisme etc. A ce jour, d'autres éditions de Start-up de territoire sont en cours de préparation... Bientôt chez vous ?... Pour suivre l'action : www.startupdeterritoire.fr En savoir plus : le Groupe Archer est né il y a presque 30 ans de la volonté d'acteurs-trices locaux-les de regrouper leurs forces pour trouver des solutions à l'exclusion et au chômage. Il rassemble aujourd'hui une quinzaine de structures dont « Made In Romans » et « L'atelier cuir », qui ont permis la relocalisation de la production de chaussures à Romans. Le groupe porte des solutions innovantes, misant sur la coopération et la mobilisation locale, à l'image du PTCE Pôle Sud, crée en 2007. Auvergne Rhône-Alpes Drôme Mobilisation locale & Coopérations innovantes

Le Dossier Documentaire de l'Uodc

**Développer l'emploi par des start-up solidaires sur un territoire
Comment fait le groupe Archer à Romans ?**

- Partie II -

- **Développer l'emploi par des start-up solidaires sur un territoire..... pp. 28-104**
 - L'entrepreneuriat social en France. Réflexions et bonnes pratiques
Centre d'analyse stratégique, Rapports & Documents n°56, *La Documentation Française*
(www.ladocumentationfrancaise.fr), 2013, 160 p.
Sommaire, Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ? Groupe Archer (Annexe), 26 p.
 - Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire
Groupe Caisse des dépôts, *Banque des territoires* (www.caissedesdepotsdesterritoires.fr), 2017, 72 p.
Sommaire, Introduction, Entrepreneuriat de territoire, de quoi parle-t-on ?, Archer (Annexe), 8 p.
 - L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social
Allemand Sylvain, *Revue Marché et organisations* n°11 (pp. 93-105), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2010
 - Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?
Asselineau Alexandre et Cromarias Anne, *Management & Avenir* n°36 (pp. 152-167), *Cairn Info*
(www.cairn.info), 2010, 16 p.
 - Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles
Mendez Ariel et Mercier Delphine, *Revue française de gestion* n°164 (pp. 253-275), *Cairn Info*
(www.cairn.info), 2006



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

**Centre
d'analyse
stratégique**



2013
n° 56 **RAPPORTS
& DOCUMENTS**

L'entrepreneuriat social en France Réflexions et bonnes pratiques



Questions sociales

Travaux coordonnés par
**Delphine Chauffaut, Caroline Lensing-Hebben
et Antonella Noya**

**La
documentation
Française**

Sommaire

Définitions et expériences de l'entrepreneuriat social	9
Initiative européenne sur l'entrepreneuriat social	
<i>László Andor, commissaire européen à l'Emploi, aux Affaires sociales et à l'Inclusion</i>	11
Entrepreneuriat social :	
définitions et conditions de développement	
<i>Antonella Noya, analyste senior des politiques à l'OCDE</i>	15
Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ?	
<i>Caroline Lensing-Hebben, chargée de mission au Centre d'analyse stratégique</i>	29
Entrepreneuriat social :	
quand l'innovation transforme l'économie	
<i>Amandine Barthélémy et Romain Slitine, co-fondateurs d'Odyssem</i>	51
Bilan et perspectives de l'entrepreneuriat social	
Actes du colloque OCDE/LEED et CAS du 6 mars 2012	61
Ouverture	
<i>Yves Leterme, secrétaire général adjoint de l'OCDE</i>	63
<i>Vincent Chriqui, directeur général du Centre d'analyse stratégique</i>	67

**Table ronde – Mise en œuvre et développement
de l'entrepreneuriat social 73**

Jean-Louis Bancel, président du Crédit Coopératif

Jean-Marc Borello, délégué général du Groupe SOS

Pierre Choux, président directeur général du Groupe ID'EES

*Jérôme Faure, chef de la Mission de l'innovation, de l'expérimentation
sociale et économie sociale, Direction générale de la cohésion sociale*

Olivier de Guerre, fondateur de PhiTrust Active Investors

Arnaud Mourot, directeur général d'Ashoka Europe

Rohan Silva, cabinet du Premier ministre, Royaume-Uni

Allocutions

Maria Nowak, présidente de l'Adie International 93

*Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank, lauréat du prix
Nobel de la paix 95*

Conclusion

*Benoît Hamon, ministre délégué à l'Économie sociale et solidaire
et à la Consommation 99*

Annexes

Neuf exemples d'entrepreneuriat social, étude Ashoka/McKinsey 105

Trente entreprises sociales en France et dans le monde.

Recueil de bonnes pratiques 125

Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ?

Caroline Lensing-Hebben
*Chargée de mission,
Centre d'analyse stratégique*

L'entrepreneuriat social regroupe l'ensemble des structures mettant au profit d'un objectif social les méthodes et l'efficacité de l'entreprise¹. À la croisée des politiques publiques et du marché, les entrepreneurs sociaux cherchent à conjuguer efficacité économique et finalité sociale. Porteurs d'innovations, ils répondent à des besoins sociaux peu ou pas couverts par le secteur public ou le marché.

L'entrepreneuriat social trouve un écho particulier au moment où la crise suscite des remises en cause profondes et où se pose de façon pressante la question de la couverture des risques dans un contexte de ressources publiques rares.

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat social bénéficie d'une attention grandissante : les grandes écoles de commerce autant que la sphère financière traditionnelle s'y intéressent. Cependant, alors que pour certains il s'agit d'un nouveau paradigme, pour d'autres le terme n'est qu'un effet de mode qui désigne une pratique déjà ancienne. Toujours est-il que des initiatives innovantes et des politiques ciblées se multiplient de par le monde.

De nouvelles alliances entre l'État, le marché et les citoyens et de nouveaux modèles économiques transforment la production des services d'intérêt général. Comment faire en sorte que ces innovations entrent en complémentarité et non en conflit avec les interventions publiques traditionnelles ? Comment faire pour que les dépenses qui y sont consacrées soient perçues comme des investissements pour la collectivité, et non comme un coût ?

[1] Ce chapitre est une version actualisée de *la Note d'analyse* n° 268, Centre d'analyse stratégique, mars 2012.

Le modèle de l'entreprise sociale, en dépit de sa capacité à répondre à des besoins non satisfaits, reste relativement peu développé. Comment favoriser son essor et lever les freins à son développement ?

1 ■ La percée de l'entrepreneuriat social : effet de mode ou changement structurel ?

Un secteur au périmètre mouvant

L'entrepreneuriat social désigne, selon l'OCDE, « toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux ainsi que la capacité de mettre en place, dans la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes de l'exclusion et du chômage »¹. Le terme est apparu dans les pays anglo-saxons au début des années 1980 dans un contexte de transformation de l'État-providence, marqué notamment par l'introduction de méthodes de gestion privée fondées sur la performance. En France, l'entrepreneuriat social est ancré dans la tradition de l'économie sociale et solidaire (ESS), riche d'une grande diversité.

Les concepts d'entrepreneuriat social, d'entreprise sociale ou d'économie sociale apparaissent souvent interchangeable. L'ESS met historiquement l'accent sur l'aspect non lucratif de l'activité, à travers des statuts juridiques spécifiques², alors que le mouvement des entrepreneurs sociaux met en avant l'impact social de l'activité, indépendamment du statut. Sans être en contradiction avec la ligne traditionnelle des principaux acteurs français de l'ESS, la Commission européenne privilégie elle aussi le champ d'activité des entreprises et leur finalité plutôt que leur statut³.

En France, l'ESS regroupe les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. Elle emploie aujourd'hui 2,3 millions de salariés au sein de 215 000 structures et gère notamment 90 % des établissements pour personnes handicapées, 45 % des maisons de retraite et plus de 60 % des services à la personne⁴. On trouve dans ce secteur des modèles économiques différents,

[1] OCDE (1999), *Les entreprises sociales*, Paris, OCDE.

[2] La définition qui privilégie une entrée par les statuts est encore retenue par l'INSEE et dans de nombreux textes législatifs et réglementaires.

[3] Jérôme Faure, chef de la mission Innovation, expérimentation sociale et économie sociale.

[4] CNCRES (2012), *Atlas commenté de l'ESS*, Paris, Dalloz.

certains services étant caractérisés par leur faible dimension marchande quand d'autres sont fortement insérés dans l'économie concurrentielle traditionnelle.

Si l'on semble se diriger vers un dépassement de la définition purement statutaire de l'entrepreneuriat social, il n'existe pas encore de terminologie unique permettant de désigner l'ensemble du secteur dont le périmètre est toujours en cours de délimitation. À cette fin, un référentiel est en cours d'élaboration par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS). Parmi les critères retenus pour définir les contours de l'ESS, on devrait trouver la finalité sociale, la lucrativité limitée, la gouvernance démocratique favorisant la participation des parties prenantes et l'ancrage territorial de la démarche.

En tout état de cause, la distinction faite jusqu'ici entre entreprises à but lucratif et organisations à but non lucratif ne semble plus en mesure de rendre pleinement compte de la réalité du secteur, qui n'exclut pas le profit mais le considère comme un instrument pour réaliser des objectifs humains et sociaux. L'émergence de la notion d'entrepreneuriat social traduit cette évolution. Elle reflète aussi l'apparition d'acteurs qui mobilisent des méthodes d'organisation et de gestion développées au départ par et pour les entreprises de l'économie de marché.

Intérêt et spécificité de l'entrepreneuriat social

Il existe de nombreuses études traitant de l'entrepreneuriat social. Pour autant, il est souvent difficile de saisir ce qui fait sa spécificité et son intérêt par rapport à ce que peuvent proposer à la fois l'État et le marché. En particulier, l'opposition classique entre valeur économique et valeur sociale n'apparaît pas satisfaisante tant il est difficile de distinguer ce qui est « social » de ce qui ne l'est pas.

Filipe Santos¹ propose de rejeter cette dichotomie artificielle. Si l'entrepreneuriat social présente un intérêt, c'est parce qu'il apporte des réponses à des situations où l'action du marché et celle de l'État ne sont pas efficaces.

La théorie économique nous apprend en effet qu'en conditions de marché parfaites², la poursuite par chaque agent de son intérêt personnel permet de maximiser le bien-être de tous. Mais ces conditions ne sont jamais réunies. En particulier, certaines activités produisent des externalités, positives et

[1] Santos F. M. [2009], « A positive theory of social entrepreneurship », *Faculty & Research Working Paper*, INSEAD.

[2] Compétition parfaite, information complète, absence de coûts de transaction et d'externalités.

négatives, c'est-à-dire des conséquences qui ne sont pas prises en compte par les agents économiques qui les produisent. La non-prise en compte des externalités négatives (la pollution par exemple) entraîne une surproduction et une surconsommation de certains biens et services par rapport à leur niveau optimal. Inversement, la non-prise en compte des externalités positives liées à la consommation de certains biens et services (l'éducation par exemple) entraîne leur sous-production et leur sous-consommation. Nous sommes ici en présence de défaillances de marché.

L'action de l'État permet la plupart du temps de corriger ces défaillances. Dans le cas d'externalités négatives, le gouvernement peut agir par la régulation (édiction de normes environnementales), la taxation (taxes sur le tabac ou les produits pétroliers) ou la création de mécanismes obligeant les acteurs économiques à internaliser les impacts négatifs de leurs activités (marchés de droits d'émission de CO₂).

Dans le cas d'externalités positives, l'État peut décider de produire lui-même les biens et services sous-consommés et sous-produits, ou bien de subventionner leur production. Mais il arrive qu'il ne le fasse pas, soit que ses ressources s'avèrent insuffisantes, soit que les externalités positives n'aient pas été encore identifiées, notamment parce qu'elles concernent des populations marginalisées dont la voix porte peu. C'est ici que réside le domaine d'action privilégié de l'entrepreneuriat social : dans les activités qui produisent des externalités positives négligées. L'entrepreneuriat social a donc un rôle tout à fait unique à jouer, à côté des autres acteurs économiques. Qui plus est, il se distingue de l'entrepreneuriat commercial à plusieurs points de vue.

Filipe Santos rappelle que toute activité économique au sens large crée de la valeur, dont une partie est appropriée par l'organisation qui la produit. Alors que les entrepreneurs commerciaux ajustent le niveau de valeur qu'ils créent dans le but de maximiser la valeur appropriée, les entrepreneurs sociaux ajustent le niveau de valeur appropriée dans le but de maximiser la valeur créée. De même, alors que la stratégie d'une entreprise commerciale repose sur la recherche d'un avantage compétitif durable (création d'une rente de monopole), la stratégie d'une entreprise sociale repose sur la recherche d'une solution durable au problème auquel elle s'attaque. Pour ce faire, l'entreprise sociale s'appuie sur l'*empowerment* de tous les acteurs pertinents, dans et en dehors de l'organisation (bénéficiaires, usagers, partenaires), alors que le

fonctionnement de l'entreprise commerciale repose traditionnellement sur des mécanismes de contrôle¹.

Dans les faits, en plus de combler certaines carences du marché et de la puissance publique, en inventant de nouveaux modes de fonctionnement et de gouvernance, le secteur de l'entrepreneuriat social est pourvoyeur d'emplois de proximité. Entre 2006 et 2008, la croissance de l'emploi dans l'ESS (2,4 %) a même été supérieure à celle constatée dans le secteur privé traditionnel (1,8 %)².

Des impulsions nouvelles dans le monde

Ces deux dernières années ont été marquées par différentes initiatives pour aider l'entrepreneuriat social à réaliser son potentiel.

Au Royaume-Uni, l'initiative *Big Society*, lancée en juillet 2010, vise à améliorer et à réduire les coûts des services rendus aux citoyens en ouvrant largement les procédures d'appels d'offres relatifs aux missions de service public à de nouveaux types d'opérateurs, tout particulièrement aux entreprises sociales. Le développement de ces dernières est encouragé par des avantages fiscaux (*community tax relief*) et par la création d'institutions financières dédiées (*community development finance institutions*), dont le Big Society Capital. Des expérimentations sont lancées principalement dans le domaine de la santé, mais aussi dans l'éducation et la sécurité. Ce programme ambitieux suscite des attentes mais aussi des inquiétudes, certains craignant un désengagement de l'État.

Aux États-Unis, où le rôle de l'État dans l'offre de services publics est limité, le Bureau de l'innovation sociale et de la participation civique (OSICP), créé sous la présidence Obama, identifie sur le terrain les solutions les plus efficaces et finance leur essaimage, pour dupliquer et développer les idées des entrepreneurs sociaux qui ont fait leurs preuves. Deux de ses leviers sont le Fonds pour l'innovation sociale (Social Innovation Fund) et le Fonds i3 (Investing in Innovation Fund). Les acteurs privés portent la majeure partie de l'entrepreneuriat social.

L'année 2011 a été aussi marquée par le lancement en octobre de la *Social Business Initiative* par la Commission européenne. De nouveaux financements

[1] Voir les études sur les coûts de transaction, par exemple Williamson O. E. (1979), « Transaction-cost economics: The governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, octobre, p. 3-61.

[2] Observatoire national de l'ESS-CNCRES (2010), Panorama de l'économie sociale et solidaire en France et dans les régions.

européens ont été programmés pour l'entrepreneuriat social dans le cadre de la refonte de la politique de cohésion sociale et territoriale européenne pour 2014-2020. L'entrepreneuriat social est aussi l'un des douze piliers de l'Acte pour le marché unique adopté en avril 2011. Cependant, à ce stade, le droit communautaire ne reconnaît pas l'originalité de l'entreprise sociale.

En France, le gouvernement a souhaité donner une impulsion au secteur, par la relance du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) dans le prolongement du rapport du député Francis Vercamer (2010)¹, par l'octroi aux entreprises de l'ESS de 100 millions d'euros dans le cadre du programme d'investissements d'avenir, et enfin par la préparation en cours d'une loi-cadre.

Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises traditionnelles s'intéressent à ces démarches sociales. De grands groupes ont conclu des partenariats stratégiques avec des entrepreneurs sociaux, fondés sur une coordination des compétences, sur le modèle de la « chaîne de valeur hybride » (Ashoka)².

♥ L'entrepreneuriat social au service de l'innovation sociale : exemples français

Créé en 1984 autour du problème de la toxicomanie, le **Groupe SOS** a diversifié ses activités et intervient aujourd'hui dans de nombreux secteurs (sanitaire, social, médico-social, éducation, insertion, commerce équitable). Le groupe emprunte des méthodes au secteur privé et importe l'exigence du résultat dans le monde social. Il compte 7 000 salariés, 19 associations, 17 sociétés commerciales, 270 établissements, pour un chiffre d'affaires de 430 millions d'euros. Il a environ 450 grands clients, dont 80 % sont des clients publics. Le montant des subventions perçues par le Groupe SOS ne dépasse pas 1 % de son chiffre d'affaires.

Siel Bleu propose un service de prévention en santé publique par l'activité physique adaptée, destiné tant au salarié en entreprise qu'à la personne âgée dépendante en établissement spécialisé. Fondée par deux anciens professeurs de sport, l'association compte 270 salariés et intervient à la demande de prescripteurs divers : Caisse primaire d'assurance maladie, mutuelles, organismes

(1) *Rapport sur l'Économie sociale et solidaire*, avril 2010.

(2) Modèle de partenariat gagnant-gagnant entre une entreprise et un entrepreneur social (ou plusieurs). Outre l'exemple ID'EES/Adecco *infra*, on peut citer : en France, SFR/Emmaüs Défi, Blédina/Croix-Rouge, Siel Bleu/Danone et Vitamine T/Paul ; en Autriche, Caritas Vienne/Hub of social innovation ; en Italie, Nethical/Fondazione ANT. Voir également l'annexe « Trente entreprises sociales en France et dans le monde ».

de retraite et de prévoyance, etc. Soucieuse de son indépendance financière, l'association a construit un modèle économique original mêlant fonds propres, subventions, capitaux et recettes. En 2010, Siel Bleu, présent dans quatre pays, est intervenu auprès de 60 000 bénéficiaires chaque semaine et de 2 500 établissements en France. Selon l'étude McKinsey pour Ashoka¹, en généralisant les activités de Siel Bleu à l'ensemble des Français et en s'intéressant uniquement à deux pathologies – les chutes et le diabète de type II –, on obtient une économie de 15 milliards d'euros sur trois ans, et de 59 milliards d'euros entre 2012 et 2020².

L'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) finance les micro-entrepreneurs exclus du système bancaire grâce au microcrédit inspiré par Muhammad Yunus. Depuis sa création en 1989, 93 000 microcrédits ont été octroyés pour un montant total de 255 millions d'euros, soit au total 71 910 entreprises et 92 694 emplois créés jusqu'en 2010. L'Inspection générale des finances estime le bénéfice moyen du microcrédit pour la communauté à 2 500 euros par dossier sur trois ans, soit 25 millions par an.

Pour prendre en compte ce nouveau type d'entrepreneuriat, divers pays ont adapté leur cadre juridique³. Ainsi, la Belgique, par la loi du 13 avril 1995, fut parmi les premiers pays européens à créer la « société à finalité sociale », alors que seules existaient auparavant la « société commerciale » et « l'association à but non lucratif », à l'image du système prévalant encore en France. De la même manière, le programme britannique de promotion des entreprises sociales lancé en 2002 a favorisé l'instauration de statuts comme celui de Community Interest Company (CIC). Aux États-Unis, de nombreux États adoptent actuellement des lois qui permettent la fixation d'un but social. Par exemple, la Benefit Corporation peut caractériser depuis 2010 les sociétés qui poursuivent un « *general public benefit* » ou « *special public benefit* », alors que la Flexible Purpose Corporation permet le cumul d'un but lucratif et d'un but social. Un concept largement discuté aux États-Unis est par ailleurs celui de « *shared value* », qui élargit la notion de richesse pour l'actionnaire à celle de valeur pour la « *community* ». En France, certains préconisent une modification du cadre juridique pour permettre à l'économie de marché d'inclure le secteur social

[1] « Quantification de l'impact de l'entrepreneuriat social, Siel Bleu », 13 janvier 2012, McKinsey/Ashoka, disponible sur france.ashoka.org.

[2] Ces chiffres doivent être maniés avec prudence et mériteraient d'être davantage analysés.

[3] Italie : loi 118/2005 et décret 155/2006 ; Finlande : loi 1351/2003 ; Slovénie : loi sur l'entrepreneuriat social 2011.

lorsque celui-ci veut fonctionner avec ses moyens et sa logique – et non ceux du secteur caritatif ou humanitaire¹.

Les principaux défis

Le secteur de l'entrepreneuriat social a longtemps souhaité maintenir la taille « humaine » de ses projets dans une optique d'ancrage local et d'expérimentation. L'enjeu pour les entreprises sociales est aujourd'hui de se développer durablement et de répliquer sur de nouveaux territoires les initiatives ayant fait leurs preuves. Pour ce faire, plusieurs défis sont à relever :

- le premier est d'accéder à un éventail plus large de sources de financement : paradoxalement, tandis que les entrepreneurs sociaux qui réussissent souffrent d'un manque chronique de capital, les investisseurs déplorent que les opportunités de participation restent limitées ; les créateurs de demain sont en effet encore peu sensibilisés à l'entrepreneuriat social ;
- le deuxième défi est de renforcer l'accompagnement au développement, aujourd'hui insuffisant ;
- le troisième est d'améliorer les mesures d'impact social qui permettent aux entrepreneurs sociaux d'apporter la preuve de leur efficacité aux investisseurs et aux pouvoirs publics.

2 ■ Comment impulser un changement d'échelle ?

Diversifier les sources de financement

De nombreuses entreprises sociales sont aujourd'hui prêtes à changer d'échelle et ont besoin pour cela de fonds propres, au-delà des subventions publiques qui gardent naturellement toute leur importance, eu égard à l'objet même de ces structures. Les sociétés « classiques » de capital-risque se montrent à ce jour peu disposées à y engager des fonds, en raison notamment de la rémunération limitée du capital qu'elles peuvent en espérer, qui contraste avec le niveau élevé de risques qu'elles associent à ce type d'investissements. Le secteur social peine ainsi à accéder au capital, ce qui entrave l'utilisation d'actifs destinés à des actions d'envergure. Si de nombreux dispositifs d'appui à l'amorçage

(1) L'avocat Daniel Hurstel propose de modifier l'article 1832 du code civil ainsi : « La société est constituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de poursuivre un projet d'entreprise qui respecte l'intérêt général, financé au moyen du profit ». Ainsi, la distribution du profit ne serait plus le seul but d'une entreprise. Cf. Giraud G. et Renouard C. (dir.) (2012), *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, Paris, Flammarion, janvier.

existent (France Active, Adie¹, NEF, etc.), une mobilisation de fonds privés ou une augmentation de l'investissement solidaire restent nécessaires. Dans cette perspective, des initiatives visant à diversifier les sources de financement de l'entrepreneuriat social voient peu à peu le jour.

On assiste ainsi à l'émergence d'intermédiaires spécifiquement tournés vers les entreprises sociales pour les rapprocher des investisseurs, ainsi qu'à l'apparition de nouveaux instruments financiers, notamment un capital hybride composé de subventions, de fonds propres et de capital d'emprunt. Une économie mixte d'intérêt général est en train de naître, caractérisée par l'hybridation de ressources marchandes, non marchandes et non monétaires. Une nouvelle vague d'investissement solidaire (*impact investing*)² lie le secteur social aux marchés d'investissement, créant une classe d'actifs attirés par la double perspective d'améliorations sociales et d'avantages financiers et fiscaux (*double bottom line*). Selon certaines estimations, ce marché de l'investissement solidaire pourrait croître très rapidement et dépasser les 400 milliards d'euros dans les cinq années à venir³.

Cependant, une première étude exhaustive au Royaume-Uni révèle que ce marché demeure largement immature⁴ puisqu'il n'a attiré que 165 millions de livres en 2010-2011. Il est dominé par quatre grands établissements bancaires (Charity Bank, Ecology Building Society, Triodos UK et Unity Trust Bank), responsables de 70 % de l'activité d'investissement social en 2011. L'investissement a pris la forme de prêts sécurisés dans 80 % des cas, celui en fonds propres ou quasi-fonds propres ne représentant que 5 % des montants placés. L'absence de projets attractifs dans lesquels investir est considérée comme l'un des obstacles majeurs à la croissance du marché de l'investissement social.

En France, le Groupe SOS vient de lancer CDI Investissement, un nouveau financeur solidaire dédié entièrement à l'*impact investing*, ainsi que CDI Participations, qui investit en fonds propres dans les entreprises sociales. PhiTrust Partenaires, le premier « capital-risqueur philanthropique » en France, a investi 8 millions d'euros en 2010 en participant au capital des entreprises rentables ayant un fort impact social.

[1] Balkenhol B. et Guézennec C. (2013), « Le microcrédit professionnel en France : quels effets sur l'emploi ? », *Document de travail*, Centre d'analyse stratégique, avril, www.strategie.gouv.fr/content/DT2013-07-microcredit-professionnel-france-quels-effets-sur-lemploi.

[2] Guézennec C. et Malochet G. (2013), « *L'impact investing* pour financer l'économie sociale : une comparaison internationale », *La Note d'analyse*, Centre d'analyse stratégique, à paraître.

[3] J.P. Morgan (2010), *Impact Investments: An Emerging Asset Class*.

[4] Brown A. et Norman W. (2011), *Lighting the Touchpaper: Growing the Market for Social Investment in England*, The Boston Consulting Group, The Young Foundation.

Siparex vient de lancer Solid, une société de capital-risque solidaire, le premier outil de capital-investissement socialement responsable. Toutefois, le secteur manque aujourd'hui d'une locomotive financière apte à attirer les capitaux en liant bénéfices sociaux, promesses de retour sur investissement et incitations fiscales.

Par ailleurs, la démarche de l'*impact investing* s'ouvre désormais aux particuliers, aux entreprises traditionnelles, mais aussi aux pouvoirs publics par de nouveaux biais.

Les alliances avec des entreprises traditionnelles

Des passerelles avec le monde des affaires sont créées *via* un certain nombre de partenariats entre grands groupes et entreprises sociales sur la base d'intérêts partagés, facilitant pour ces dernières la constitution de fonds propres.

Un grand groupe entre dans le capital d'une entreprise sociale, créant de nouvelles synergies

Le Groupe ID'EES, juridiquement constitué en société par actions simplifiée (SAS), présent dans vingt-cinq départements, est un groupe de filiales, elles-mêmes constituées en SAS, SARL ou EURL. C'est l'un des premiers acteurs français du secteur de l'insertion par l'activité économique, et ses structures travaillent aussi bien dans les domaines des transports, du bâtiment, des espaces verts que de la restauration. Le groupe emploie des personnes pourtant réputées « non employables ». Chaque année, il salarie environ 4 000 personnes et obtient un taux de sortie vers l'emploi durable (CDI ou CDD de plus de six mois) de 62 % en moyenne.

Le caractère de plus en plus concurrentiel du secteur dans lequel ses structures évoluent a rendu nécessaire de lever des capitaux, d'améliorer la gestion et de nouer des alliances avec d'autres entreprises. En 1996, pour la première fois en France, une multinationale, Adecco, est entrée dans le capital d'une entreprise d'insertion, à hauteur de 34 %. Le partenariat a contribué à l'ouverture de 15 nouvelles agences de travail temporaire d'insertion et a permis d'accélérer le développement de l'intérim-insertion. ID'EES a bénéficié notamment du soutien institutionnel et relationnel, technique et professionnel d'Adecco. Le groupe, désormais adhérent du MEDEF, a aussi inspiré l'accord de mars 2009 entre le MEDEF et le Comité national des entreprises d'insertion. Son activité représente par ailleurs une économie immédiate pour la collectivité. Le total des reversements à la collectivité (impôts, taxes et cotisations) représente 18,1 millions d'euros, soit plus de 3 euros pour 1 euro de financement public.

La venture philanthropy

Les donations philanthropiques, notamment dans le contexte anglo-saxon, étaient auparavant la principale source de financement des entreprises à visée sociale. La nouvelle philanthropie, également dite « *venture philanthropy* » s'apparente au capital investissement et représente un changement d'orientation chez les donateurs qui recherchent des objectifs et des résultats mesurables. Cette nouvelle génération de philanthropes adopte une approche gestionnaire, passant d'une logique de subvention-bienfaiteur à une logique de viabilisation économique et d'autonomisation des initiatives soutenues. En France, la Fondation Macif, qui développe, soutient et accompagne des initiatives relevant de l'innovation sociale, témoigne de ce passage de simple financeur à véritable partenaire.

Les social impact bonds

Au Royaume-Uni, la commission des avoirs en déshérence (*Commission on unclaimed assets*) a promu la création d'une banque d'investissement social, financée à partir des actifs restés sans mouvement depuis plus de quinze ans dans les caisses des banques commerciales et des sociétés de crédit foncier (*dormant accounts*). Le groupe Big Society Capital a ainsi vu le jour en 2011, doté de 234 millions d'euros de capitaux propres issus du secteur bancaire et de 468 millions d'euros repris sur les avoirs en déshérence. Cette structure pionnière a conçu un produit financier innovant, les obligations à impact social (*social impact bonds*), qui fonctionne sur le principe d'un rendement sur résultat. La puissance publique, ayant préalablement identifié un besoin social non ou mal satisfait, contractualise avec un opérateur, appelé Social Impact Bond-issuing Organization (SBIO), sans pour autant le subventionner ou le financer directement. La SBIO va à son tour lever de l'argent auprès de différents partenaires pour disposer d'un capital à long terme et mettre en œuvre le programme. Si l'entreprise sociale obtient des résultats positifs en termes d'impact social ou environnemental, l'État propose des retours sur investissement financier de 7,5 % à 13 %. À l'inverse, si les résultats sociaux ne sont pas au rendez-vous, l'investisseur ne touchera aucune rémunération. Ce mécanisme a été testé initialement dans un projet de lutte contre la récidive à Peterborough. Un rapport relatif aux premiers résultats de l'expérience révèle que c'est l'aspect « implication sociale » qui a séduit les investisseurs¹. L'outil s'inscrit pleinement dans une recherche d'efficacité des dépenses sociales. Ce

(1) RAND Europe [2011], « Lessons learned from the planning and early implementation of the Social Impact Bond at HMP Peterborough », mai.

n'est pas la délivrance du service qui est ici financée, mais sa performance qui est mesurée¹.

Les Social Stock Markets

Les *Social Stock Exchanges* sont des plateformes permettant l'achat et la vente en bourse d'actions d'entreprises sociales, dans le cadre d'une régulation supervisée par l'Autorité des services financiers (FSA). Les bourses sociales (*Social Stock Markets*) suscitent un intérêt croissant depuis les premières expériences menées au plan international. Il n'existe pas à présent de marché d'échange social florissant, bien que l'ETHEX (échange équitable), soutenu par la banque Triodos, constitue une avancée importante. Quatre activités *trading* sont actuellement en cours de lancement (le Social Stock Exchange de Londres, l'Impact Investment Exchange en Asie, le NEXtSSE pour l'Allemagne et le NeXii en Afrique du Sud)².

L'épargne solidaire

En France, l'encours de l'épargne solidaire³ est en croissance (+ 31 % fin 2010, à 3,08 milliards d'euros), notamment grâce à la loi de modernisation de l'économie qui a étendu à tous les plans d'épargne d'entreprise l'obligation de proposer aux salariés des fonds solidaires (FCPES) qui investissent de 5 % à 10 % de leurs actifs dans des entreprises solidaires (la réglementation européenne impose un ratio de titres non cotés de 10 % maximum dans les « OPCVM grand public »). Ainsi, fin 2010, ce sont 685 millions d'euros qui ont financé le développement d'entreprises à forte utilité sociale et environnementale, selon le dernier baromètre Finansol⁴. Aujourd'hui, 126 produits d'épargne solidaire bénéficient du label Finansol (soit une progression de 50 % en trois ans), bien que l'épargne solidaire représente moins de un pour mille du patrimoine financier des Français.

[1] Voir aussi Guézennec C. (2011), « Les "appels à projets" : application aux politiques de l'emploi », *La Note d'analyse*, n° 256, Centre d'analyse stratégique, décembre, www.strategie.gouv.fr/content/les-appels-projets-application-aux-politiques-de-lemploi-note-danalyse-256-decembre-2011.

[2] La Fondation Schwab a recensé les outils et dispositifs formant le « Social Capital Market » et dessinant pour la première fois un aperçu global du paysage des investissements sociaux : « Social Investment Manual », septembre 2011.

[3] Produit dont l'encours ou les revenus sont destinés, au moins en partie, à financer des activités solidaires. L'épargne solidaire se distingue de la finance éthique, qui se contente d'exclure les entreprises les moins responsables des fonds d'épargne.

[4] *Les Échos* (2011), « Spécial Finance solidaire », 7 novembre.

Aux États-Unis, une loi fédérale, le Community Reinvestment Act, oblige les banques à accorder des prêts à l'ensemble de la population et non uniquement aux clients les plus solvables. Cette implication dans le financement des initiatives sociales peut conduire à la construction d'un partenariat structurel avec l'économie sociale.

Reconnaître l'innovation sociale pour élargir les financements

L'entrepreneuriat social, dont la raison d'être est de répondre à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits, repose par définition sur l'innovation. Mais alors que l'innovation technologique est fortement soutenue par les pouvoirs publics, l'innovation sociale (au même titre que l'innovation de services) n'est pas encore reconnue à part entière.

Les politiques de soutien à l'innovation (incubateurs, crédit d'impôt recherche, fonds d'amorçage, statut « jeune entreprise innovante », aides à l'innovation, Fonds communs de placement dans l'innovation [FCPI]) pourraient davantage s'ouvrir aux innovations sociales. Les Stratégies régionales d'innovation (SRI), expérimentées depuis 2007 à la demande de la Commission européenne en accord avec l'État français, peuvent contribuer à cette ambition d'une acception large de l'innovation.

Oséo, banque publique, délivre la qualification d'« entreprise innovante » aux entreprises qui souhaitent accéder aux Fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI), gagner la confiance des investisseurs ou bénéficier des marchés publics. L'engagement d'Oséo sur l'innovation sociale permettrait de faciliter l'accès à ces dispositifs encore trop peu ouverts aux entrepreneurs sociaux. Le MOUVES (Mouvement des entrepreneurs sociaux) a ainsi proposé d'expérimenter un nouveau produit Oséo « innovation sociale » (de type avance remboursable) s'appuyant sur plusieurs régions pilotes, co-construit et géré avec les financeurs solidaires. Ce type d'initiative se heurte à des obstacles avant tout « culturels », les acteurs de l'innovation technologique étant peu sensibilisés à la question de l'innovation sociale, celle-ci manquant d'une définition précise¹.

La forme associative peut également être un obstacle. Une clarification de la part du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (instruction, circulaire), se fondant sur la définition européenne de l'entreprise qui inclut les associations exerçant des activités économiques, serait utile pour rappeler que

[1] Le groupe de travail « Innovation sociale » du CSESS a élaboré une grille de critères opérationnelle qui vise à fournir une base commune à l'ensemble des acteurs de l'innovation sociale.

les entreprises sociales doivent pouvoir bénéficier des mêmes financements que les autres entreprises.

Toujours dans la perspective d'une vision plurielle de l'innovation, il semble important de clarifier le périmètre des dépenses éligibles au crédit d'impôt recherche. Le projet d'instruction sur le périmètre de la R & D soumis à consultation publique pourrait permettre aux entrepreneurs sociaux qui ont fait leurs preuves d'accéder aux financements du crédit d'impôt recherche. Il serait également pertinent d'approfondir les moyens de mobiliser l'épargne solidaire pour financer la R & D sociale.

Renforcer l'accompagnement au développement

Au-delà du financement, il s'agit d'aider les entreprises sociales à se développer grâce à différents leviers.

Susciter les vocations

En 1993, l'université Harvard a introduit le premier programme d'enseignement, « *Social Enterprise Initiative* », posant un jalon historique dans l'apparition du concept. Depuis, d'autres *Ivy Leagues* (Columbia, Yale, etc.) ont mis sur pied des programmes de formation pour les entrepreneurs sociaux. En France, en 2003, l'ESSEC a été la première institution d'enseignement supérieur à créer une chaire Entrepreneuriat social, et HEC a inauguré en 2008 une nouvelle chaire intitulée « *Social business / Entreprise et pauvreté* ».

De grandes entreprises de l'économie sociale ont lancé en 2011, en partenariat avec l'État, un programme, « Jeun-ESS », dédié à développer l'esprit d'« entreprendre autrement » chez les créateurs de demain. L'esprit de l'entrepreneuriat social est toutefois encore insuffisamment impulsé dans le parcours scolaire. Tout l'enjeu désormais est de faire en sorte que l'enseignement de l'entrepreneuriat social ne soit pas confiné mais incorporé à la logique entrepreneuriale en général.

Les acteurs du secteur, avec l'appui de la Caisse des dépôts (CDC), œuvrent pour que l'entrepreneuriat social soit pleinement intégré dans le « Plan étudiants entrepreneurs » (PEE) du ministère de l'Enseignement supérieur lancé en 2010, avec pour objectif de développer la culture entrepreneuriale dans les universités et les grandes écoles, par une série de dispositifs (un « référent entrepreneuriat » dans chaque établissement, la mise en place de pôles de l'entrepreneuriat étudiant, etc.). Une offre globale (« kit ») permettant aux pôles

de l'entrepreneuriat étudiant¹ – relais locaux de ce plan – d'inclure l'entrepreneuriat social dans leur action commence à être expérimentée.

Pérenniser les entreprises sociales

Cinq ans après leur création, seules 46 % des nouvelles entreprises subsistent contre 70 % des entreprises accompagnées². L'accompagnement des entrepreneurs sociaux est ainsi essentiel pour pérenniser les innovations sociales et favoriser l'accès au financement. Le Dispositif local d'accompagnement (DLA), un dispositif de financement visant à accompagner des associations du secteur de l'ESS – créé en 2003 par l'État et la CDC avec le soutien du Fonds social européen, dont 370 collectivités territoriales sont partenaires –, constitue une politique publique structurante pour les associations. Une étude d'impact vient de montrer, même s'il est difficile d'en isoler l'impact parmi les autres dispositifs³, que les structures accompagnées par le DLA créent deux fois plus d'emplois que les structures non accompagnées⁴. Or les initiatives entrepreneuriales sous statut commercial ne sont aujourd'hui pas formellement éligibles au DLA. Un élargissement de la cible permettrait de toucher davantage d'entreprises sociales. Mettre en place un fonctionnement du dispositif par priorités, en fonction des secteurs d'intervention, pourrait également être envisagé. En outre, pour atteindre un seuil critique et changer d'échelle, une dynamique de mutualisation, de coopération et de consolidation de réseaux territoriaux est désormais en cours. La structuration sur les territoires a été d'abord formalisée par les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS), assurant la représentation politique des acteurs locaux. Les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) constituent une nouvelle étape de cette recherche de synergies et de coopérations économiques sur les territoires. Ils poursuivent de multiples objectifs, parmi lesquels une meilleure visibilité institutionnelle, une mutualisation des ressources, ou encore l'optimisation des circuits de distribution.

[1] Rassemblant 227 établissements et près de 350 partenaires, ces vingt pôles qui couvrent les principaux campus universitaires sont labellisés par l'État avec pour ambition la sensibilisation à l'entrepreneuriat de 380 000 étudiants en trois ans.

[2] Slitine R. et Barthélémy A. (2010), *Facteurs clés de succès et obstacles à la création d'entreprises sociales*, étude réalisée sous la direction de Marie Trelle Kane, Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC, septembre.

[3] IGAS (2012), *Évaluation du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)*, rapport établi par Christine Branchu et Alain Morin, janvier.

[4] « Mesure d'impact du DLA 2011 », réalisée de septembre à novembre 2011 par l'Avise, le CNAR Financement (France Active et la CPCA).

Depuis juin 2010 s'est par ailleurs créé un réseau de pôles de développement de l'économie sociale et solidaire, animé par les CRESS avec près de 500 structures locales (coopératives de production, tissu culturel et sportif, mutuelles d'assurance, associations de tourisme, organisations de l'insertion, activités médico-sociales, etc.), et des collectivités sont aujourd'hui partie prenante dans quinze territoires.

Notons aussi que la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) a récemment récompensé, à hauteur de 190 000 euros, le premier *cluster* tertiaire français d'entreprises solidaires : « Initiatives Cité », retenu dans la deuxième vague d'appels d'offres pour les grappes d'entreprises, expérimente une nouvelle forme de partenariats entre une quinzaine de sociétés de service qui se sont regroupées pour agir en faveur du développement local. Ce premier succès invite à soutenir l'approche par grappes d'entreprises regroupées sur un territoire.

Le système de soutien à l'ESS manquant aujourd'hui de lisibilité pour l'État, les collectivités et les acteurs eux-mêmes, on gagnerait à coordonner les moyens et les ressources qui y sont consacrés. Une offre de service unique n'existe pas à ce jour, même si l'expérimentation d'agences partenariales de développement de l'ESS¹, soutenue par la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), est une étape dans ce sens. De cette expérimentation en cours, plusieurs mesures portées par les réseaux de l'ESS et soutenues par l'État pourraient être envisagées : d'une part, une démarche intégrée de promotion sur les offres et services aux entreprises de l'ESS (soutien à l'entrepreneuriat, financement, coopérations inter-entreprises, recherche-développement, développement des compétences) ; d'autre part, une réflexion sur une identification visuelle du système d'acteurs (une marque commune pour les structures qui interviennent dans le soutien aux entreprises sociales).



Repérer et multiplier les initiatives prometteuses

La « *Fabrique à initiatives* », menée par l'Avise² depuis deux ans *via* une expérimentation dans cinq territoires, travaille comme un « détecteur d'entrepreneurs » qui identifie les besoins sur un territoire, confirme l'opportunité de marché, détermine le porteur pertinent et génère la création de l'entreprise sociale.

(1) Ces agences ont pour mission de coordonner l'offre de services en matière d'accompagnement des porteurs de projet en région.

(2) Association créée en 2002 sous l'égide de la Caisse des dépôts, l'Avise a pour finalité d'accroître le nombre et la performance des initiatives de l'économie sociale et solidaire.

La *réplication*, une forme de développement géographique qui consiste à copier et adapter sur un nouveau territoire une entreprise sociale qui a fait ses preuves, connaît quelques succès, avec par exemple la Table de Cana, le Réseau Cocagne, Envie ou ANDES.

Ainsi, *Replis* en Languedoc Roussillon a été fondé en 2005 afin de développer les entreprises présentant un fort potentiel pour le territoire et l'emploi. Les entrepreneurs locaux sont encouragés à répliquer les entreprises sociales ayant déjà fait leurs preuves sur d'autres territoires. Les entreprises répliquées ou nouvellement créées forment un collectif d'entreprises sociales selon un modèle original rendant possibles la mutualisation des moyens, les partenariats et les synergies. Composé de sept entreprises (trois nouvelles coopératives sont en cours de création), le groupe coopératif Replis compte 57 salariés, dont 36 en insertion, et a un chiffre d'affaires de 2,8 millions d'euros en 2011.

Promouvoir la diversité des formes de contractualisation

Un changement de nature des aides publiques à l'ESS est en train de s'opérer : aux subventions traditionnelles se substituent de plus en plus des appels d'offres concurrentiels. Les relations entre collectivités publiques (en particulier territoriales) et acteurs non lucratifs sont ainsi marquées par le passage d'une logique de partenariat à une logique de prestation de service par le biais de la mise en concurrence. Ainsi, un certain nombre de structures, notamment dans les secteurs de la petite enfance, de l'insertion, du socio-judiciaire ou de la prévention spécialisée, sont de plus en plus souvent directement confrontées aux mécanismes formels de la commande publique dans le cadre de marchés publics de services ou de délégations de service public. Celle-ci permet une maîtrise des coûts et une explicitation des résultats.

Cependant, pour beaucoup, la double contribution économique et sociale de l'ESS devrait être mieux prise en compte dans les règles de marchés publics. L'enjeu réside plus spécifiquement dans une place accrue et plus systématique des critères sociaux au sein du « mieux disant économique ». Dans ce contexte, les clauses sociales¹ sont un outil au moyen duquel l'État et les collectivités locales, en tant qu'opérateurs économiques, peuvent orienter la façon dont le marché et la procédure d'appel à concurrence sont écrits, pour favoriser la prise en compte de la dimension sociale de la prestation. Si le poids des marchés publics est considérable, la mise en œuvre des clauses sociales ne concerne

(1) Il s'agit des articles 14, 30 et 53 du code des marchés publics.

que 1,9 % des marchés (soit 1 419 marchés sur 72 823). Certains appellent de leurs vœux le développement de cet outil dans les marchés publics pour renforcer l'intégration des entreprises sociales dans le système économique.

La question de savoir si la commande publique est la procédure la mieux adaptée au financement de missions d'intérêt général est néanmoins débattue. Si le recours à la commande publique et à la mise en concurrence des opérateurs non lucratifs présente certains avantages pour les collectivités publiques, l'UNIOPSS¹ alerte sur le risque de systématisation du recours aux marchés publics. Il aurait pour effet de placer l'innovation du seul côté des pouvoirs publics ou de ses agences, de défavoriser les petites structures pourtant dynamiques et de créer de nouveaux monopoles d'activités par des opérateurs de grande taille².

Reconnaître institutionnellement la double spécificité sociale et économique du secteur

Le secteur se caractérise en France par son rattachement institutionnel incertain et mouvant. Pour mieux tenir compte de sa spécificité³, par définition à la frontière de l'économique et du social, la récente création d'un ministère délégué à l'Économie sociale et solidaire au sein du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, participe à sa reconnaissance comme acteur à part entière de la sphère économique.

Développer les mesures d'impact social

L'élargissement des dispositifs susmentionnés, et plus généralement le changement d'échelle des entreprises sociales, est fortement soumis à une amélioration des outils d'évaluation et des indicateurs de performance sociale. Pour ces entreprises, c'est non seulement un enjeu de performance mais

[1] Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux.

[2] Entre subvention et marché public, une procédure intermédiaire, l'« appel à projets », connaît un certain essor et pourrait constituer une alternative ; voir Guézennec C. (2011), *op. cit.* L'OCDE recommande de « privilégier des modes d'intervention publique en direction de l'ESS en termes de gouvernance, de partenariat et de co-construction des politiques publiques plutôt qu'en termes de mise en concurrence et d'appels d'offres » ; Noya A., Mendell M. et Enjolras B. (2010), « L'économie sociale au service de l'inclusion au niveau local. Rapport sur deux régions de France : Alsace et Provence-Alpes-Côte d'Azur », *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers*, 2010/14, OECD Publishing.

[3] Voir le rapport de Philippe Mathot (2010), qui plaide pour une « démarginalisation » du secteur vis-à-vis des autres formes d'entrepreneuriat ; Mathot P. (2010), *Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance*, rapport au secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, octobre.

de reconnaissance, d'accès aux financements et aux nouveaux marchés et, à terme, d'un paramètre permanent de définition des politiques publiques. L'exigence d'un meilleur système de mesures se fait jour dans tous les secteurs : les fondations veulent allouer leurs dons aux programmes les plus efficaces, les décideurs politiques doivent justifier de leurs dépenses, les investisseurs réclament des données solides sur le modèle de ce qui existe en matière d'évaluation des profits.

Dans un contexte de marché, les critères sont généralement simples et sans ambiguïté : par exemple, la part de marché, la capitalisation, le profit. En revanche, dans le champ social, les critères de réussite, voire les outils mobilisés pour y parvenir, peuvent être remis en cause. Alors qu'au niveau des projets et programmes les prestataires de service disposent d'outils et les investisseurs d'une multitude d'évaluations, il n'y a pas d'approche systémique de recensement des points forts de l'innovation des services.

Comment les entrepreneurs sociaux peuvent-ils aujourd'hui apporter la preuve de leur crédibilité aux investisseurs et aux pouvoirs publics ? Face à un concept attractif mais flou, quelle est la réalité opératoire et mesurable ? L'accent est mis désormais sur l'examen des pratiques, les statuts ne garantissant pas nécessairement ces dernières. Une myriade d'initiatives, visant à élaborer des outils de mesure d'impact social, ont vu le jour¹. Toutefois, on constate une absence d'unanimité sur les méthodes, outils et indicateurs, et peu de mesures concrètes.

La généralisation de la mesure de l'impact social se heurte, entre autres, à l'hétérogénéité des pratiques, à la survalorisation des impacts les plus facilement « monétarisables », à la complexité et au coût de la mise en œuvre. Au Royaume-Uni, le NESTA (National Endowment for Science Technology and the Arts), dans son rapport *Hidden Innovation*, a montré que des subtilités spécifiques au secteur réduisaient la possibilité d'utiliser les moyens traditionnels de mesure de l'innovation.

Un gain social pour la collectivité

Une étude de KPMG (2010) a chiffré le « retour sur investissement » ou ROI (*return on investment*) des mesures sociales destinées à soutenir l'emploi des travailleurs handicapés salariés en entreprise adaptée (EA). KPMG compare

[1] Voir aussi Rickey B., Lumley T. et Ní Ógáin E. (2011), *A Journey to Greater Impact. Six Charities that Learned to Measure Better*, New Philanthropy Capital, Londres, novembre.

l'économie réalisée par la collectivité – le gain social – lorsqu'une personne handicapée se trouve en situation d'emploi par rapport à celle où elle serait allocataire d'une subvention publique. Le gain social pour l'embauche d'un travailleur handicapé percevant, par exemple, une rémunération égale au Smic + 5 % s'élève à 9 891 euros.

Ces exemples soulignent les économies potentielles qui résulteraient d'une meilleure couverture des besoins sociaux. Au-delà d'une monétarisation de l'utilité sociale (coûts évités, richesses créées) se pose le problème de savoir comment mesurer la contribution des entreprises sociales à des objectifs collectifs comme la cohésion sociale, la réduction des inégalités, l'affirmation de nouveaux droits, en plus de leur production de biens et de services destinés à des usagers individuels.

Au Royaume-Uni, l'indice RBS SE 100 a été mis en place en 2010 par la Social Enterprise et la Royal Bank of Scotland pour un suivi de la performance (*monitoring*) des entreprises sociales du pays. Cet indice résulte de la collecte dans une banque de données centrale de diverses informations sur l'entreprise (structure légale, gouvernance, secteur d'activité, structure financière, impact social, etc.). Un certain nombre d'autres outils de mesure sont en cours d'expérimentation de par le monde, notamment le SROI (*social return on investment*) qui propose une monétarisation (valeur sociale créée et coûts évités) avec l'établissement d'un ratio. L'ESSEC-IIES a testé cette approche dans le secteur de l'insertion par l'activité économique et a souligné ses limites : complexité de la mise en œuvre et incomparabilité de la valeur monétaire en raison de l'hétérogénéité des pratiques¹.

Le développement de l'innovation sociale à plus grande échelle en France est limité notamment par une connaissance insuffisante des besoins et des

[1] Citons aussi le SIA (*social impact assessment*) qui identifie deux ou trois éléments dont l'évolution garantirait que l'entreprise permettra une amélioration sociale ; l'IRIS (*impact reporting and investments standards*) aux États-Unis qui développe des normes de reporting de la performance sociale ; le GIIRS (*global impact investing rating system*) qui mène, depuis 2011, une évaluation de l'impact social des entreprises et des portefeuilles d'investissement ; *The Outcome Star*, une grille de « compétences douces » (*soft skills*) développée au Royaume-Uni ; *CDI-Ratings*, développé par le Groupe SOS, qui attribue une notation financière et extra-financière allant de AAA à D sur le modèle des agences de notation ; le *Scoring social*, une grille de notation, développé par France Active, offrant un jeu d'indicateurs par secteurs avec des niveaux d'utilité sociale (A-E) ; le projet de qualification des initiatives innovantes de la Direction générale de la modernisation de l'État, à travers trois axes susceptibles de couvrir l'ensemble du champ de l'innovation sociale : la valeur publique (le bénéfice pour la collectivité), le levier de changement (le potentiel d'innovation par rapport à une délivrance classique des services) et le potentiel de développement (changement d'échelle).

capacités des entreprises sociales, une diffusion restreinte et une faible transposition des bonnes pratiques, des mesures d'impact extra-financières encore rares, et un manque d'évaluation de l'efficacité des entreprises sociales, ce qui empêche de comparer le retour sur investissement des aides publiques versées aux entreprises sociales. Le secteur doit aujourd'hui se doter, à grande échelle, d'outils pour mieux rendre compte de son poids et de son efficacité économique, de la qualité de ses emplois, de son utilité sociale, de son impact environnemental, notamment à l'échelle des territoires. La difficulté est aussi de comparer les initiatives, tout en tenant compte des spécificités propres à chaque champ d'intervention. L'objet social affiché par les entreprises sociales appelle ainsi une approche spécifique et des « investissements » statistiques particuliers.

Conclusion et propositions

Une multitude d'initiatives en France et dans le monde soulignent le potentiel de l'entrepreneuriat social dans l'amélioration de la réponse apportée à la couverture des risques sociaux. L'existence de ce potentiel appelle des mesures permettant au secteur de changer d'échelle, en tenant compte du contexte français marqué par l'importance et la diversité du secteur de l'économie sociale et solidaire.

PROPOSITION N° 1

Compléter les sources de financement public traditionnel avec des dispositifs tenant compte de l'hétérogénéité du secteur :

- en créant un fonds d'investissement social dédié, combinant ressources privées et publiques ;
- en expérimentant un appel à projets avec financement dont le rendement est conditionné aux résultats, sous la forme « d'obligations à impact social¹ ».

PROPOSITION N° 2

Mieux soutenir l'innovation sociale en la rendant éligible aux dispositifs publics d'accompagnement et de financement de l'innovation.

[1] Voir Guézennec C. (2011), *op. cit.*

PROPOSITION N° 3

Susciter les vocations :

- en intégrant l'entrepreneuriat social dans l'accord-cadre entre le MEDEF et les ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, qui vise à renforcer les passerelles entre le monde de l'éducation et le monde économique grâce à certains outils (« Les boss invitent les profs », « Viviers méconnus », « Semaine école-entreprise », etc.) ;
- en s'appuyant sur les dispositifs existants de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans les collèges et lycées, tels « Entreprendre pour apprendre », « 100 000 entrepreneurs », « Semaine de la coopération ».

PROPOSITION N° 4

Élargir la cible du DLA (dispositif local d'accompagnement) à toute entreprise sociale, quel qu'en soit le statut juridique.

PROPOSITION N° 5

Développer avec les acteurs une plateforme identifiant les bonnes pratiques et recueillant des données standardisées, afin de mieux connaître le secteur et de faciliter son accompagnement.

➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : 10 K€
- Chiffre d'affaires : 6,9 M€ (+ 8 % par rapport à 2010)
- Capital : 405 K€
- Nombre de salariés : 1 264
- Nombre d'équivalents temps plein (ETP) : 313

🔍 ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Le groupe Archer est constitué de quinze pôles d'activités au service de l'insertion professionnelle durable sur un pôle territorial de coopération économique. Archer rencontre les entreprises en voie de délocalisation et négocie avec elles une partie de leur production afin de relancer l'économie locale. Facteur d'innovation principal : déploiement de modèles adaptés aux problématiques de son territoire.

🔍 BESOINS SOCIAUX

Valoriser le développement des territoires frappés par les délocalisations et la disparition de la main-d'œuvre ; créer des emplois durables.

🔍 MARCHÉ

Une croissance annuelle de 10 % est observée. Cette tendance ne semble

pas être affectée par la conjoncture économique.

🔍 FINANCEMENT

- ▶ Le groupe s'assure de revenus par la vente de prestations et de produits.
- ▶ Les prestations publiques s'élèvent à 15 %.
- ▶ Capacité d'autofinancement : 1,7 %.
- ▶ Fonds propres + capitaux permanents : 277 K€.

🔍 STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Le groupe est constitué de deux entités mères : une société par actions simplifiée (SAS) comptant 74 actionnaires et une association. Les deux entités mères possèdent la même charte éthique.
- ▶ Rémunération des actionnaires limitée au taux du livret A.
- ▶ Holding SAS comprenant 2 associations, 1 société coopérative

de production, 1 société civile immobilière, 3 entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée.

- ▶ Fonctionnement sur le principe d'"un homme = une voix".
- ▶ 56 % des emplois créés sont occupés par des femmes.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 3,2.
- ▶ Depuis 2009, un budget total allant de 370 % à 500 % des contributions propres a été consacré à la formation des salariés (8 875 heures de formation réalisées en 2011).

🔍 RECONNAISSANCE

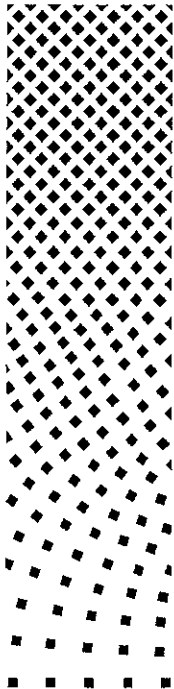
- ▶ Prix de l'Entrepreneur social de l'année 2011 du Boston Consulting Group et de la Fondation Schwab.
- ▶ Lauréat du Grand Prix de la Finance solidaire 2011 (catégorie de plus de 50 salariés) organisé par *Le Monde* et *Finansol*.

RÉSULTATS

- 1 200 salariés dont 313 ETP.
- 3 pôles réalisant une quinzaine d'activités pour des particuliers, des entreprises et des collectivités territoriales.
- Premier employeur du bassin de la Drôme Nord et du quartier "difficile de la commune de Romans".

DÉVELOPPEMENT

- 6 pôles territoriaux de coopération économique devraient voir le jour en 2012.
- Conceptualisation du modèle en cours afin de le répliquer (en coopération avec le Laboratoire de l'Économie sociale et solidaire).

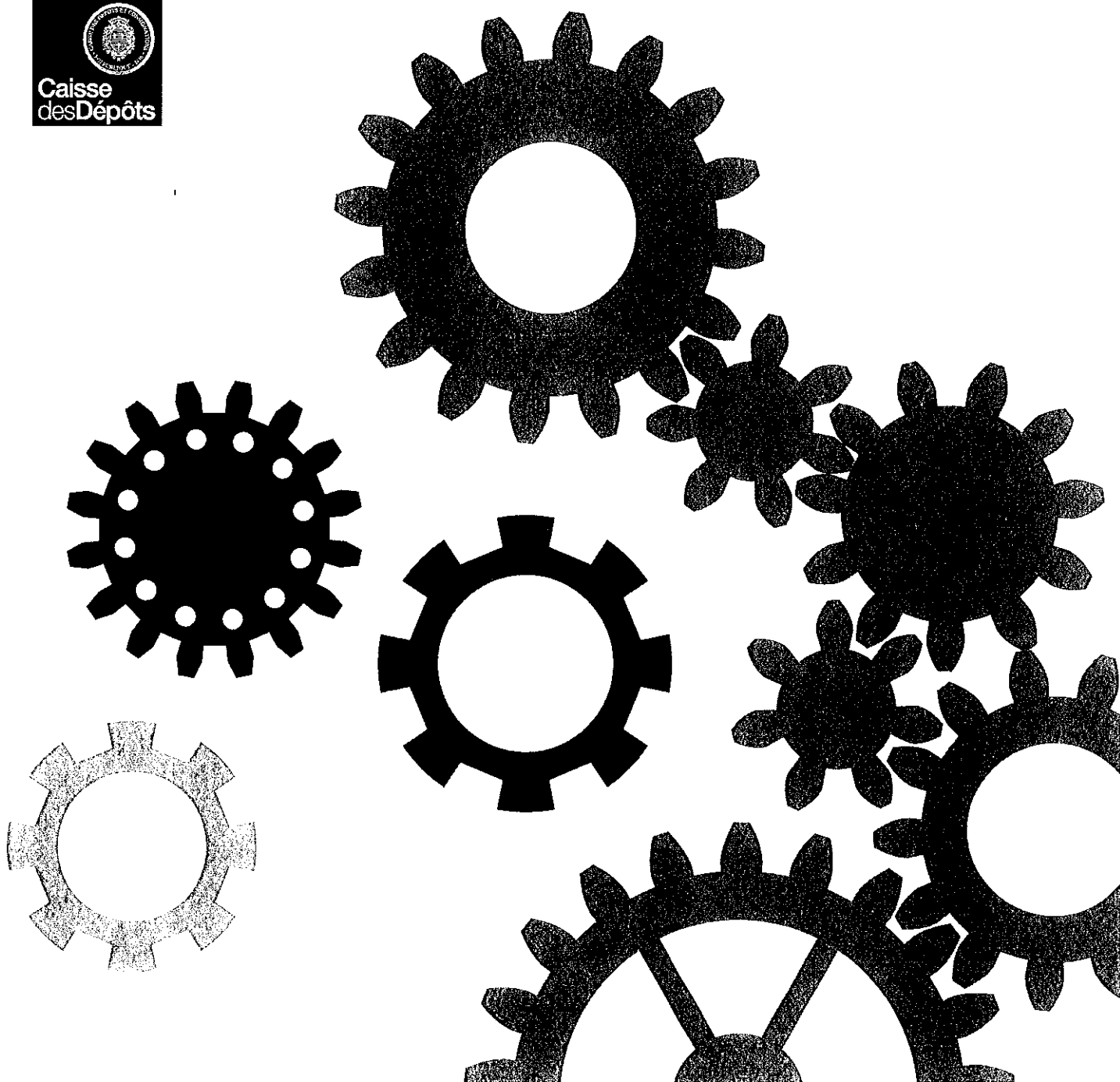
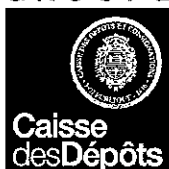


« TERRITOIRES CONSEILS

COLLECTION
ENQUÊTES ET ANALYSES

ACCOMPAGNER L'ESSOR D'UN **ENTREPRENEURIAT** **DE TERRITOIRE**

GROUPE



SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE, DE QUOI PARLE-T-ON?	9
Partie 1	
ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE, QUELLES SPÉCIFICITÉS, QUELLE PLUS-VALUE?	10
La démultiplication des initiatives entrepreneuriales individuelles hybrides fondées sur une démarche «éthique» du dirigeant	12
L'hybridation des modèles économiques fondée sur les rapprochements entre acteurs de l'économie classique et acteurs de l'économie sociale	14
L'entrepreneuriat de territoire, multi-acteurs et multipartenarial, pour générer un projet économique porteur de solutions ancrées et intégrées.....	17
Partie 2	
CONDITIONS D'ÉMERGENCE DE L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE	20
La genèse: le territoire, lieu d'ancrage et de mobilisation autour de la valorisation et de la cogestion des communs.....	21
La co-construction de solutions inédites pour répondre à des besoins locaux.....	23
La gestion et la valorisation durable des ressources territoriales	24
L'incarnation du projet entrepreneurial dans une figure centrale.....	26
La coopération et le processus de co-construction de solutions économiques intégrées.....	27
L'économie de la fonctionnalité: une forme de réponse pertinente pour aligner les intérêts et susciter les coopérations territoriales	28
Une gouvernance démocratique et multi-partenariale pour sceller et faire vivre la coopération	30
Partie 3	
CROISSANCE, PASSAGE À L'ÉCHELLE ET ESSAIMAGE DE L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE	32
Un modèle de croissance à infusion lente	33
L'enclenchement d'une boucle vertueuse de développement pour engager le changement d'échelle.....	35
De l'entreprise de territoire à la transformation des modèles de développement local.....	39
Replicabilité et essaimage des modèles d'entrepreneuriat de territoire.....	41
Annexe	
EXPÉRIENCES DES TERRITOIRES	43
Archer	
Valorisation des savoir-faire locaux et coopération inter-entreprises.....	44
ERE43	
L'innovation sous toutes ses formes au service de la transition énergétique.....	48
Fermes de Figeac	
De la coopération agricole à la « fabrique de territoire ».....	52
Le Mené	
50 ans de coopération et de détermination collective.....	55
Maison de l'Économie Solidaire	
Un modèle d'ingénierie mutualisée pour l'innovation sociale.....	59
Ôkhra	
La couleur, fil conducteur de coopérations territoriales	62
Smicval	
Un syndicat de gestion des déchets acteur de l'économie circulaire	65
Solivers	
Un modèle d'entrepreneuriat de territoire tourné vers l'inclusion sociale	68

INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par les crises (économique, sociale, écologique, financière...), des initiatives portées par des collectifs d'acteurs questionnent les modèles de production et de consommation et réinventent de nouvelles manières d'entreprendre au sein des territoires.

Qu'il s'agisse de mutualiser des fonctions d'ingénierie ou de recherche-développement (R&D), de mieux valoriser une ressource locale, de réancrer de la valeur et de l'emploi en s'inspirant des logiques de l'économie circulaire ou des circuits courts, ces dynamiques collectives s'organisent pour répondre aux besoins locaux en impulsant un mode de développement économique plus ancré, plus durable et plus inclusif. Émergeant en dehors de tout cadre d'action institutionnel, elles mettent en œuvre des solutions inédites en s'appuyant, d'une part, sur des ressorts d'innovation et de coopération à l'échelle territoriale et, d'autre part, sur des modèles originaux d'économie et de gouvernance.

Qu'elles prennent la forme de sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) ou qu'elles s'envisagent sous des formes plus classiques, ces dynamiques d'essence entrepreneuriale interrogent :

- les conditions d'émergence, de développement, mais aussi de passage à l'échelle et de transférabilité des modèles d'activité créés ;
- les modalités d'accompagnement que les collectivités territoriales et leurs partenaires sont en capacité de mettre en œuvre pour favoriser leur essor, et consolider les modèles d'activités générés au service du développement économique local.

Afin d'apporter des éléments d'éclairage à ces questionnements, et dans la perspective de définition d'une offre d'accompagnement adaptée aux besoins locaux, Territoires Conseils a lancé en 2016 un programme de travail reposant sur l'analyse et le décryptage de dynamiques d'entrepreneuriat, multi-acteurs et multipartenariales, mises en œuvre pour soutenir le développement des territoires et apporter des réponses à des besoins locaux non satisfaits.

Organisée en trois volets et une annexe, la présente note en restitue les principaux enseignements.

- ▶ Une première partie introductive vise à mieux qualifier les dynamiques entrepreneuriales multi-acteurs et multipartenariales dans le foisonnement des formes d'entrepreneuriat hybrides ayant émergé ces dernières années.
- ▶ La deuxième partie vise à tirer parti de l'analyse des expériences pour questionner les conditions de l'émergence d'un entrepreneuriat de territoire.
- ▶ La troisième partie cherche à identifier, par-delà les dynamiques spontanées observées, les leviers de passage à l'échelle et de reproductibilité des initiatives porteuses de plus-value pour le développement des territoires.
- ▶ Enfin, l'annexe Expériences des territoires présente huit monographies tirées du panel d'initiatives ayant servi de support à l'analyse.



ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'entrepreneuriat de territoire est protéiforme, hybride, et se réinvente en fonction du contexte territorial à partir duquel il prend son essor. S'il est illusoire de vouloir l'enfermer dans un stéréotype aux contours définis, il paraît en revanche possible, à l'analyse des dynamiques observées, d'en faire ressortir quelques traits saillants :

DES DÉMARCHES D'ESSENCE ENTREPRENEURIALES QUI APPORTENT DES SOLUTIONS INÉDITES À DES PROBLÉMATIQUES LOCALES D'INTÉRÊT COLLECTIF

Stimuler et relocaliser les filières économiques au niveau local, assurer une meilleure répartition au sein d'une chaîne de valeur économique, réintégrer les externalités environnementales dans les solutions économiques mises en œuvre, favoriser l'implication citoyenne et les retombées économiques locales, assurer un mode de développement plus inclusif... L'entrepreneuriat de territoire se construit pour apporter des solutions économiques inédites à des problématiques d'intérêt collectif.

UN MODÈLE D'ENTREPRENEURIAT FONDÉ SUR LA VALORISATION DURABLE DES RESSOURCES ENDOGÈNES DES TERRITOIRES

Ressources naturelles, savoir-faire locaux, paysage, ressources matérielles ou immatérielles... Pour mener à bien un projet économique d'intérêt collectif, l'entrepreneuriat de territoire fonde son modèle d'activité sur la valorisation des ressources spécifiques dont recèlent les territoires et dont il en assure la valorisation et la cogestion durable, efficace et rationnelle sur le plan économique, et non appropriable par l'une ou l'autre des parties prenantes.

LA COOPÉRATION TERRITORIALE ET L'INNOVATION SOUS TOUTES SES FORMES COMME MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT

L'entrepreneuriat de territoire repose sur la mobilisation et l'implication d'acteurs locaux qui cherchent à aligner leurs intérêts pour co-construire des solutions collectives en réponse à des problématiques locales qui n'auraient pas pu être construites et mises en œuvre en s'appuyant sur des modes d'action classique relevant aussi bien de l'intervention publique que de l'entreprise classique.

DES FORMES DE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE, MULTI-ACTEURS ET MULTI-PARTIES PRENANTES

Pour répondre à ces enjeux de mobilisation, d'implication, et de prise en compte des enjeux portés par chacune de ses parties prenantes, l'entrepreneuriat de territoire opte pour des modes de gouvernance inspirés des principes démocratiques.

ANCRAGE ET RÉINVESTISSEMENT DE LA VALEUR DANS L'ÉCONOMIE LOCALE

Modèle d'activité fondé sur la valorisation locale des ressources spécifiques et le réinvestissement des bénéfices générés dans les projets collectifs locaux, l'entrepreneuriat de territoire favorise l'ancrage de la valeur et la maximisation des retombées économiques dans l'économie locale.



Archer

Valorisation des savoir-faire locaux et coopération inter-entreprises

Créé en 1987 sous l'impulsion de Christophe Chevallier pour expérimenter une approche nouvelle face à l'hémorragie des fermetures et des délocalisations d'usines et à ses incidences sur l'emploi local, Archer affiche une belle réussite entrepreneuriale. Aujourd'hui le groupe d'insertion, composée d'entreprises commerciales et d'associations, compte 2 200 salariés sur le bassin d'emploi romanais, représentant 500 équivalents temps plein. Misant sur la mobilisation des savoir-faire industriels locaux et les ressorts de la coopération territoriale, son mode de développement singulier a surtout construit les bases d'un modèle de solidarité territoriale inter-entreprise qui contribue aujourd'hui à la résilience du tissu industriel romanais.



Historiquement spécialisé dans la fabrication de chaussures de luxe, le bassin d'emploi de Romans a compté jusqu'à 5 000 emplois dans ce domaine d'activité et quelques grands noms comme Charles Jourdan ou Stéphane Kelian. Dès les années 70, un mouvement de fermetures et de délocalisations s'est engagé, laissant au fil des années une situation économique et sociale exsangue et très dégradée. Avec le risque que le Romanais perde définitivement les savoir-faire qui avaient fait sa renommée dans le monde entier.

ENTREPRENDRE AUTREMENT

C'est dans ce contexte qu'Archer prend naissance. L'initiative émane d'acteurs venant des champs de l'économie sociale et de l'insertion, portés par un socle de convictions allant à l'encontre des représentations dominantes. Elles se résument en quelques points :

- le chômage relève d'une responsabilité collective ;
- pour favoriser le retour à l'emploi, l'insertion par l'économique a toute sa place, elle change l'ordre des gagnants, mais se révèle insuffisante pour véritablement peser sur le niveau le chômage, en particulier sur ce bassin d'emploi touché durement par les délocalisations d'entreprises ;
- enfin, pour agir efficacement contre le chômage, il faut non pas seulement faire de la formation et de l'accompagnement auprès des personnes éloignées de l'emploi, mais agir aussi sur le terrain du développement économique.

UN GROUPE CONSTRUIT SUR LE PRAGMATISME ENTREPRENEURIAL, DOUBLÉ D'UNE VISION SUR LE SENS À DONNER À L'ACTION COLLECTIVE À L'ÉCHELLE LOCALE

L'approche est pragmatique et entrepreneuriale. Elle s'appuie sur :

► La valorisation des savoir-faire locaux.

Archer s'est spécialisée dans la reprise sélective d'entreprises ou de segments d'activités pour lesquelles l'entreprise a identifié au préalable des savoir-faire spécifiques, à défaut d'actif de marque à valoriser. C'est la démarche qui préside par exemple au rachat d'Adret, une PME opérant dans le secteur de la découpe et de l'échantillonnage qui employait dix-huit salariés. Elle est reprise par segments dans le cadre d'une vente aux enchères, ce qui permet à Archer de sauver un savoir-faire spécifique, et les deux emplois concernés.

C'est également en puisant dans les savoir-faire historiques de Romans, longtemps considérée comme la capitale de la chaussure de luxe, que le Groupe Archer, et ses partenaires ont fait le pari de relancer une activité chaussures dans cette ville.

À la demande et en coopération avec des acteurs locaux, Archer a créé en 2007 une entreprise de fabrication de chaussures, Made in Romans, qui connaît un certain suc-

cès. Les modèles de chaussures sont fabriqués à 100 % dans l'atelier romanais par des employés qui font perdurer un savoir-faire local. Tous les cuirs utilisés sont tannés dans la région, à partir de veaux exclusivement élevés en France.

► Une approche stratégique axée sur la notion de coût global.

Archer a développé une approche stratégique sur les sources des délocalisations industrielles et revendique une approche en termes de coûts globaux. Les stocks, les risques de détournement de brevets, les coûts de transport, ou de transferts de savoir-faire, sont autant de facteurs qui peuvent dans certains cas remettre en cause la rationalité économique d'un projet de délocalisation d'activités.

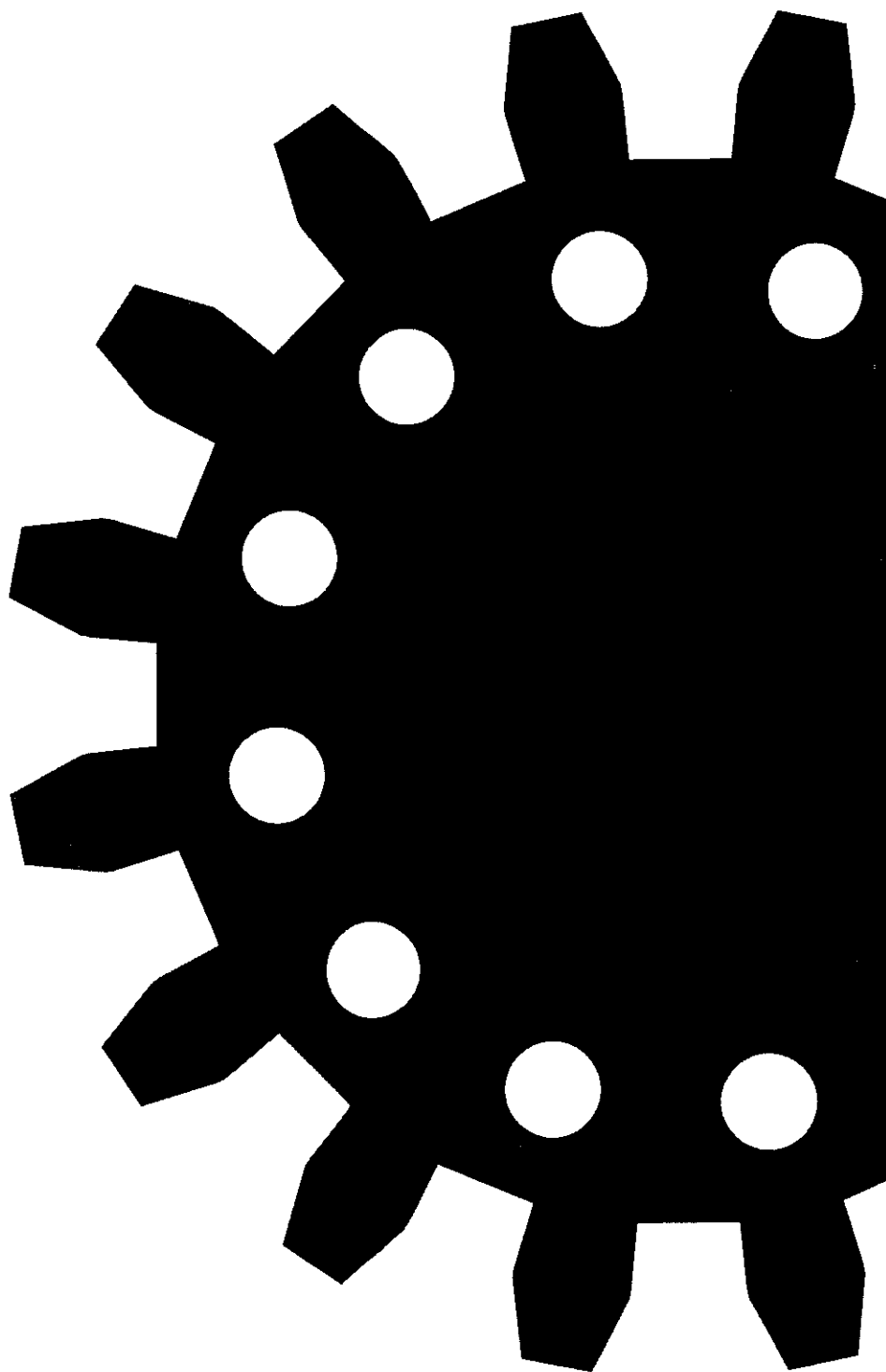
Précurseur il y a une quinzaine d'années, Archer s'appuie sur cette approche pour définir une stratégie de soutien aux entreprises locales en ciblant, au travers d'une analyse par le coût global, les activités qui peuvent avoir un avenir sur le territoire.

L'entreprise cherche notamment à tirer parti de la proximité géographique, comme facteur décisif dans les secteurs où la production est organisée en flux tendus et où les pièces sont amenées à évoluer en permanence. Elle se positionne ainsi sur des segments de la sous-traitance automobile où l'organisation de la production n'autorise aucune rupture dans la chaîne d'approvisionnement.



PORTAGE DE L'INGÉNIERIE DE PROJET DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Pour faire vivre les ressorts de la coopération territoriale, Christophe Chevallier revendique une posture entrepreneuriale fondée une logique d'intérêt collectif. Généralement dévolue et endossée par les acteurs publics locaux ou leurs partenaires institutionnels, cette fonction installe la fonction de «développeur» territorial au sein même de l'entreprise. Elle se révèle indispensable pour mobiliser partenaires et faire émerger de nouvelles voies de coopération inter-entreprises. Sans véritable modèle économique pérenne, cette mission d'intérêt général occupe un équivalent temps plein partagé par un collectif de 6 personnes positionnées au sein des instances de direction du Groupe, chacune d'entre elles se mobilisant ainsi en fonction des thématiques et des compétences requises.





L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE À L'HEURE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Sylvain Allemand

Journaliste et écrivain

L'auteur de *The Theory of Economic Development* (Schumpeter, 1963) distinguait l'entrepreneur qui ne fait que gérer et celui qui participe à un processus de « destruction créatrice », à travers l'introduction de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production ou de nouveaux marchés. Son analyse est restée actuelle et a d'ailleurs été très largement remise au goût du jour à la fin des années 1990 pour rendre compte du phénomène des *start up* liés à la bulle internet. Avant lui, le Français Jean-Baptiste Say (1767-1832) avait déjà mis en avant la figure de l'entrepreneur¹, en soulignant son rôle dans la production de richesses, au-delà des facteurs de productions (capital, travail). Ni lui, ni Schumpeter n'avaient cependant imaginé que ces entrepreneurs pussent par ailleurs être « sociaux ».

La notion d'« entrepreneur social » est d'ailleurs relativement récente : elle s'est imposée à partir de la fin des années 1980, pour désigner ces personnes qui s'emploient à entreprendre autrement, en conciliant leur activité économique avec une finalité sociale, des préoccupations éthiques ou en impliquant leurs salariés à la prise de décision. Ces entrepreneurs n'excluent pas la réalisation de profit (beaucoup optent pour des organisations à but lucratif), mais ils privilégient le principe de non-lucrativité : le profit n'est pas une fin en soi mais un moyen au service du projet social.

Une autre de leur caractéristique réside dans leur capacité à innover dans la production de biens ou de services répondant à des besoins sociaux que ni le marché ni l'Etat n'ont été en mesure de proposer ou d'anticiper. Novateurs, ces biens et services le sont d'autant plus qu'ils procèdent d'une construction conjointe de l'offre et de la demande, à l'image, par exemple, des crèches parentales qui ont vu le jour en France ou en Suède. Ils le sont aussi par les modes de financement qui peuvent reposer sur une logique d'hybridation entre ressources marchandes, donations privées et subventions publiques.

Ce faisant, les entrepreneurs s'emploient à substituer une logique d'assistanat par une logique entrepreneuriale censée responsabiliser les populations en situation de précarité ou d'exclusion : soit en leur permettant de mener à bien un projet (à travers des dispositifs de finance solidaire et de microcrédit) ; soit en leur permettant d'accéder à des biens et services marchands. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de permettre aux publics visés de recouvrer leur dignité en se réinsérant dans des circuits économiques et/ou financiers.

Au-delà de ces dénominateurs communs, les entrepreneurs sociaux recouvrent une diversité de profils, mais aussi de traditions de pensée, sans oublier les particularismes liés aux contextes nationaux dans lesquels ils émergent.

A défaut de s'être imposée dans le langage courant, l'expression d'entrepreneur social a rencontré un large écho dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Pas (ou si peu) de colloque, séminaire ou journée d'études consacré à ce dernier qui ne soit désormais l'occasion de se pencher sur cette forme d'entrepreneuriat (cf. les dernières éditions des Ecosollies organisées à Nantes ; les journées internationales de l'économie solidaire organisées les 18-19 octobre 2007 à Lille⁶, etc.). Quoi de plus naturel ? Le fondateur d'une scop⁷, d'une association d'insertion par l'économie ou d'une structure de finance solidaire ne peut-il prétendre *a priori* au titre d'entrepreneur social ?

Pourtant, la diffusion, encore récente, ne s'est pas faite sans soulever réticences sinon scepticisme, en France du moins. Il y a à cet apparent paradoxe plusieurs explications que nous formulerons ici à la lumière de l'enquête réalisée avec Virginie Seghers auprès d'entrepreneurs dits sociaux ou de promoteurs de cet entrepreneuriat, enfin d'observateurs de la vie sociale et économique susceptibles d'avoir un regard avisé sur cet enjeu (Seghers, Allemand, 2007).

2 - UN CONCEPT MADE IN USA

Une première explication réside dans l'origine anglo-saxonne de l'expression. « Entrepreneuriat social » est en effet la traduction de *social entrepreneurship*, un concept lancé en 1993 par la *Harvard Business School* à travers la *Social Enterprise Initiative*, avant d'être repris dans d'autres universités telles Columbia et Yale dans le cadre de programme en faveur d'un nouveau type d'entrepreneuriat, plus soucieux des enjeux de société. La notion s'est ensuite diffusée via des *business schools* et des fondations comme Ashoka. Créée dès 1980 par Bill Drayton, associé de McKinsey, cette dernière à vocation à convaincre de riches entrepreneurs d'investir dans un « capital-risque philanthropique » au service d'entrepreneurs sociaux visionnaires. Près de vingt ans plus tard, Klaus Schwab, l'inventeur du Forum économique mondial de Davos concourra à son tour à populariser la notion dans les milieux économiques, à travers sa *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship*.

Depuis, une abondante littérature consacre ces entrepreneurs d'un genre nouveau comme, par exemple, l'ouvrage du journaliste new-yorkais David Bornstein, *How to Change the World. Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, publié en 2004 (et traduit en langue française dès l'année suivante, aux éditions de la Découverte, sous le titre *Comment changer le monde. Les entrepreneurs sociaux et le pouvoir des idées nouvelles*).

Outre-atlantique, ce *social entrepreneurship* recouvre aussi bien des *non profit organizations* (des organisations à but non lucratif), que des entreprises commerciales. Surtout, il met l'accent sur les qualités d'hommes et de femmes qui entreprennent autrement, en menant à bien des projets qui se veulent des réponses à la crise économique et sociale, mais aussi environnementale. Dans l'esprit de Bill Drayton, en particulier, les entrepreneurs font même figure de héros : ils sont censés impulser des changements sociaux à grande échelle, avec pour mission de changer le monde, ni plus ni moins. Parmi les références, Ashoka n'hésite pas à citer Vinoba Bhave (fondateur du *Land Gift Movement*, qui permit en Inde une vase redistribution de terres aux intouchables et aux plus démunis) ; Maria Montessori (fondatrice des écoles éponymes en Italie) ; Mohamed Yunus (promoteur du microcrédit à travers la *Grameen Bank*, Prix Nobel de la Paix 2006) ou même Jean Monnet, pour sa contribution à la création de la Communauté européenne...

Il faut attendre les années 2000 pour que la notion perce sur le Vieux Continent. En 2002, le gouvernement de Tony Blair lance une *Social Enterprise Coalition* (SEC) afin de promouvoir ce type d'entreprise en Angleterre. En France, c'est par le truchement d'écoles de commerce et de fondations que la notion va se diffuser : en 2002, l'ESSEC lance la première chaire d'« entrepreneuriat social » avec pour sous-

titre : « l'initiative privée au service de l'intérêt collectif ». L'entrepreneuriat social est alors défini comme « une initiative privée au service de l'intérêt collectif, une entreprise dont la finalité sociale est supérieure ou égale à la finalité économique. »

De son côté, la Fondation de France fait également sienne la notion d'entrepreneurs sociaux pour qualifier les porteurs de projet qui lient étroitement les dimensions économique et sociale. Sa valorisation est également relayée par la fondation Ashoka France qui voit le jour en 2005 et qui, dès octobre 2006, désigne ses premiers lauréats, sur le même modèle que la fondation mère.

Comme aux Etats-Unis, une littérature destinée au grand public contribue à faire connaître ces entrepreneurs pas comme les autres : *80 Hommes pour changer le monde*, de Mathieu Le Roux (2005) ou encore *Passeurs d'espoirs* (tomes I et II, 2005, 2006) de Laurent et Marie-Hélène de Cherisey qui leur rendent hommage à travers le récit du tour du monde qu'ils ont entrepris avec leurs enfants. A lire ces témoignages, la notion d'entrepreneuriat social révèle une autre de ses possibles vertus : rompre le sentiment d'isolement que pourrait éprouver ceux qui, dans le monde, s'emploient à entreprendre autrement, en leur faisant prendre conscience de leur appartenance à une communauté internationale, fût-elle virtuelle. A se demander si dans l'esprit de ses promoteurs, l'entrepreneuriat social ne serait pas inconsciemment à l'entrepreneuriat ce qu'au 19^{ème} siècle, le prolétariat était au salariat, une forme d'avant-garde...

Importée en France, la notion l'est donc par le truchement d'auteurs et d'institutions qui n'appartiennent pas systématiquement à la tradition de l'économie sociale et solidaire quand ils ne lui sont pas totalement étrangers. D'où le scepticisme que les représentants de celle-ci ont pu manifester quand bien même l'entrepreneuriat social semblait rejoindre leur intérêt pour des formes d'entreprise sortant des schémas classiques pour relever des défis contemporains.

Mais, en français comme en anglais, l'entrepreneuriat social colporte une vision individualiste qui tranche avec la vision collective habituellement promue par l'économie sociale et solidaire à travers sa définition par les statuts coopératif, mutualiste et associatif. Qui plus est, tous les entrepreneurs sociaux n'optent pas pour les statuts de l'économie sociale. Certains créent des sociétés de capitaux (SARL, EURL, SA ^(*)). Inversement, tout fondateur d'une association, d'une mutuelle ou d'une coopérative n'a pas forcément l'âme d'un « entrepreneur ».

La vision de l'entrepreneur social défendue par Ashoka France en particulier ne se départit pas de celle de la fondation mère, si on en juge par la propension à ne sélectionner parmi les lauréats que des individualités, quand bien même elles n'auraient pas été les seules à présider à la création de leur projet. Ainsi de Siel bleu, une association spécialisée dans la prévention santé auprès de personnes âgées, créée par deux Alsaciens, mais dont seul l'un des cofondateurs a été, en 2006, lauréat de la fondation. « Les entrepreneurs sociaux, peut-on lire sur le site d'Ashoka France, sont des *individus* [souligné par nous] qui proposent des solutions innovantes aux problèmes sociaux les plus cruciaux de notre société. Ils sont ambitieux, persévérants, s'attaquent à des questions sociales majeures et proposent des idées neuves capables de provoquer des changements à grande échelle » (www.ashoka.org).

Une vision guère éloignée de celle de la Fondation Schwab pour qui « l'entrepreneur social est un visionnaire pragmatique, qui atteint des objectifs larges de changement social grâce à une nouvelle invention, une approche différente, un travail rigoureux empreint de vision stratégique [...]. Il combine les caractéristiques de Richard Branson et de Mère Teresa » (www.schwabfound.org).

Rappelons en outre que l'émergence de l'entrepreneuriat social est concomitante avec la théorie professée par le prospectiviste américain Jeremy Rifkin dans son ouvrage sur *La Fin du travail* (Rifkin, 1996) suivant laquelle tout un chacun est appelé à

devenir son propre employeur . Aussi a-t-elle pu être perçue comme une manifestation de cette double tendance à faire de l'entrepreneuriat une alternative au salariat, et à inviter les chômeurs à créer leur propre emploi...

3 - SOCIAL, UN FAUX AMI...

Une deuxième explication aux difficultés des promoteurs de l'économie sociale et solidaire à se saisir de la notion réside dans le malentendu qui a pu entourer le qualificatif *social*, un faux ami s'il en est. En anglais, *social* recouvre, faut-il le rappeler, les enjeux aussi bien sociaux, qu'économiques et environnementaux. Son équivalent français est *stricto sensu* « sociétal ». En toute rigueur, on devrait donc parler d'« entrepreneur sociétal » lequel peut renvoyer aussi bien à des initiatives portées par de petites structures qu'aux démarches adoptées par de grandes entreprises cotées en bourse, dans la perspective de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

19

Si les motifs de défiance des promoteurs de l'économie sociale et solidaire n'ont donc pas manqué, comment expliquer alors l'apparente assimilation dont l'expression a, semble-t-il, fait malgré tout l'objet, comme nous l'observons dès l'abord ? A défaut d'une entrée « entrepreneuriat social », le *Dictionnaire de l'Autre économie* publié en 2005 sous la codirection de Jean-Louis Laville, Antonio David Cattani (Laville, Cattani, 2005) en consacre une, rappelons-le, à « entreprise sociale ».

20

On avancera d'autres explications en distinguant le cas des entrepreneurs relevant classiquement de l'économie sociale et solidaire, d'une part, et les promoteurs de cette économie, d'autre part. Si on en juge par les témoignages recueillis au cours de notre enquête auprès d'entrepreneurs sociaux ou qualifiés comme tels, la première réaction fut moins la réfutation que la surprise. Ainsi de Jean Guy Henckel, fondateur des réseaux de Cocagne ¹⁵ qui, non sans humour, rappelle qu'avant d'être reconnu comme tel, il a été « travailleur social » (dans les années 1970) puis « ingénieur social » (dans les années 1990). Alors entrepreneur social... La boutade mise à part, l'intéressé souligne aujourd'hui l'intérêt d'une telle appellation qui lui permet notamment d'instaurer un dialogue d'«égal à égal » avec des entrepreneurs classiques. Reste le qualificatif social qu'il lui faut encore justifier en dissipant les malentendus possibles.

21

Toujours à en croire les témoignages que nous avons recueillis, la notion a aussi pour vertu d'inciter les acteurs de l'économie sociale et solidaire à adopter une attitude aussi professionnelle que possible, jusqu'à y compris le mode de recrutement. Significatif à cet égard est le témoignage du fondateur d'une structure d'insertion lotoise (AIL 46), qui dit avoir dû renoncer au recrutement de connaissances sans prise en compte de leurs compétences, à mesure que sa structure se professionnalisait pour gagner la confiance des financeurs.

22

4 - DES PASSERELLES INSTITUTIONNELLES

S'agissant des promoteurs de l'économie sociale et solidaire, l'acceptation de la notion d'entrepreneur social a pu être facilitée par le rôle de passerelle qu'ont pu jouer des personnalités comme Hugues Sibille, ancien délégué interministériel à l'Innovation sociale et à l'Economie sociale (Diïses), à l'origine de la création d'un « pôle entrepreneurs sociaux » au sein de la Caisse des dépôts, et, en 2002, de l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé), qui s'emploie à faire connaître ce type d'entrepreneuriat (www.avise.org). Signalons aussi le rôle de la Macif et la Fondation de France qui ont, avec la Caisse des dépôts, soutenu dès le départ la chaire de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC. En 2004, un premier guide de l'entrepreneur social est coédité par l'Avisé et la CDC ¹⁶. Plus récemment, en 2006, l'Avisé créé un Collectif pour le Développement de l'Entrepreneuriat Social (CODES), composé d'une vingtaine de personnalités du secteur (entrepreneurs sociaux,

23

institutionnels, financeurs) ²¹.

Au niveau européen, il faut souligner le rôle du réseau de chercheurs EMES ²² constitué en 1996 avec le soutien de l'Union européenne par l'économiste belge Jacques Defourny, directeur du Centre d'économie sociale à l'université de Liège (Belgique) avec huit autres centres de recherche pour développer une approche commune de l'« entreprise sociale ». Pour ce faire, l'EMES s'est gardé d'imposer une définition canonique. Au contraire, il prend acte de la diversité des formes d'entreprises sociales et propose un idéal type au sens sociologue de Max Weber à partir de 9 critères (4 économiques et 5 sociaux) ²³, ménageant la possibilité de subsumer sous la notion d'entreprise sociale une diversité de profils. Une autre tendance a pu favoriser l'acclimatation de la notion : le sentiment que l'économie sociale et solidaire ne l'avait pas attendue pour compter en son sein des entrepreneurs.

5 - DES DÉFIS POUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Il reste que la notion d'entrepreneur social interpelle à plus d'un titre l'économie sociale et solidaire. D'abord, elle l'oblige à mettre davantage l'accent sur une dimension ? l'entrepreneuriat ? qu'elle avait quelque peu tendance à escamoter. Or, l'appréhension de l'économie par le prisme de l'entrepreneuriat ouvre sur des questionnements que les acteurs/promoteurs n'ont guère eu l'habitude d'affronter, à savoir : comment enclencher la dynamique de création d'un projet, mais aussi comment assurer son essaimage ? Sa pérennité ? etc.

Ensuite, à partir du moment où l'entrepreneuriat social vise à concilier une efficacité économique avec une finalité sociale, il implique l'adoption d'une démarche aussi professionnelle que possible. D'autant que l'entrepreneur social compte parmi ses interlocuteurs (clients ou fournisseurs) des professionnels. Il n'exclut pas non le recours aux outils classiques de l'entreprise conventionnelle comme ceux du marketing, *a fortiori* si on admet que leurs effets dépendent de l'usage qu'on en fait. Parmi les organisations habituellement rangées sous l'enseigne de l'économie sociale et solidaire, les associations sont alors directement interpellées. Au prétexte qu'elles sont à but non lucratif, elles renoncent à acquérir une culture de la gestion qui optimiserait pourtant l'utilisation des ressources (à commencer financières) qu'elles mobilisent.

De même, l'entrepreneuriat social, parce qu'il remet l'innovation au cœur de la réflexion, ne manque pas d'interpeller l'économie sociale et solidaire sur sa capacité à innover pour répondre aux besoins de ce début de siècle. Coopératives et mutuelles sont à leur tour interpellées : répondent-elles aux nouveaux besoins qui se manifestent notamment dans le domaine des mobilités ou au regard du vieillissement de la population ? Et quand bien même innoveraient-elles, parviennent-elles à le faire différemment que les entreprises classiques, en s'inscrivant dans une logique de coproduction de nouveaux biens et services avec les publics concernés (à l'image des crèches parentales évoquées plus haut) ?

Au-delà, la question se pose de savoir ce qui les différencie des grandes entreprises de l'économie marchande qui ont adopté des démarches de RSE ²⁴, en prenant davantage en compte l'impact de leurs activités sur l'environnement et la société. En France, celles cotées en bourse sont contraintes depuis l'adoption en 2001 de la loi NRE (« nouvelles régulations économiques ») de rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités dans leur rapport annuel. Depuis, de grandes entreprises n'hésitent plus à affronter les questions de transparence, de la diversité, de respect de l'environnement et des droits humains ou encore des relations avec les « parties prenantes » : salariés, clients, fournisseurs, ONG ²⁵, pouvoirs publics, etc.

Se pose alors la question : si tous les entrepreneurs et les entreprises classiques se

targuent d'une responsabilité à l'égard de la société, que reste-t-il aux acteurs de l'économie sociale et solidaire pour se singulariser ? Naturellement, ces derniers peuvent questionner l'authenticité de l'engagement des premiers, mais ce ne serait pas rendre justice aux efforts effectifs accomplis par des entreprises classiques dans le domaine sociétal. Cela trahirait en outre un état d'esprit défensif qui ne fait que repousser à un peu plus tard l'examen de conscience. Si les valeurs de l'économie sociale et solidaire sont aussi fondées que leurs promoteurs le disent, on est en droit de se demander pourquoi elles ne percoleraient pas le reste de l'économie, sauf à les envisager comme une alternative qui attendrait un « grand soir » pour s'imposer. Mais alors, il faudrait expliquer la logique d'hybridation des ressources à laquelle l'économie sociale et solidaire participe à travers le recours aux subventions publiques, mais aussi à des financements privés (via le mécénat et la philanthropie).

Une chose est sûre : le statut ne saurait plus être un critère de différenciation suffisant entre entreprises de l'économie sociale et solidaire, et les autres. On ne compte plus les acteurs de l'économie sociale ayant épousé la logique marchande au point d'oublier les principes de solidarité (cf les banques coopératives ou les mutuelles dont seul un fonctionnement démocratique formel les démarque véritablement de leurs concurrents du secteur lucratif).

La notion d'entrepreneuriat social oblige en outre les acteurs de l'économie sociale et solidaire à se positionner aussi davantage sur les enjeux environnementaux. Non que ceux-ci soit aussi systématiquement nouveaux pour eux qu'on peut le penser. De longue date, des acteurs de l'économie sociale et solidaire ont contribué à une économie plus respectueuse de l'environnement (cf. les initiatives en matière de tourisme solidaire, par exemple). Seulement, ils ne l'affichaient pas quand ils n'en avaient tout simplement pas conscience.

Significative de l'implication ancienne d'acteurs de l'économie sociale et solidaire dans le domaine environnemental est la facilité avec laquelle beaucoup d'entre eux ont épousé le développement durable et ses trois piliers (économique, social et environnemental), à l'image des pionniers d'un tourisme alternatif ou des acteurs historiques du commerce équitable, voire de l'insertion par l'économie (cf Les Jardins de Cocagne, évoqués plus haut et qui ont formalisé récemment leur contribution à ce développement). Mais cette ouverture sur les enjeux environnementaux ne va pas de soi tant elle suppose l'intégration à des réseaux étrangers à l'économie sociale et solidaire. Nombre d'acteurs de l'économie sociale et solidaire ont manifestement encore à apprendre à travailler avec des acteurs engagés sur les questions environnementales (et vice et versa !).

Souligner comme nous venons de le faire les défis que la problématique de l'entrepreneuriat social soulève pour l'économie sociale et solidaire, ne signifie pas que l'une et l'autre des notions puissent se confondre totalement, que l'économie sociale et solidaire ait à se convertir à l'entrepreneuriat social, même en admettant une acclimatation du concept au contexte français ou européen qui le délesterait de ces présupposés anglo-saxons.

Ce serait escamoter une des vertus qu'on peut reconnaître en définitive à l'entrepreneuriat social, à savoir jeter des passerelles entre l'économie marchande privée (de plus en plus responsables) et l'économie sociale et solidaire (de plus en plus compétitive ou soumise à une culture de gestion), sans se réduire à l'une et l'autre. Répétons-le : tous les entrepreneurs sociaux ne relèvent pas de l'économie sociale et solidaire et tous les entrepreneurs de cet économie ne relèvent pas de ces courants. L'économie sociale et solidaire répondra d'autant plus facilement aux interpellations de l'entrepreneuriat social qu'elle s'en inspirera pour se renouveler tout en assumant ses propres spécificités (à commencer par le recours au bénévolat).

Cause ou effet ? Toujours est-il que la diffusion de la notion d'entrepreneuriat social est justement concomitante avec l'émergence à travers l'Europe de nouvelles formes d'entreprises dans le champ de l'économie sociale et solidaire : en Italie, les

« coopératives sociales », dont le statut est reconnu par le législateur en 1991 ; en Belgique, les « sociétés à finalité sociale » (SFS) reconnues en 1995 ; au Portugal, les « coopératives sociales à responsabilité illimitée ». En France, ce sont les sociétés coopératives d'intérêts collectifs (Scic), créées par la loi du 17 juillet 2001 et qui permettent d'associer autour d'un même projet d'intérêt collectif des acteurs multiples (salariés, bénévoles, usagers...).

L'entrepreneuriat social semble correspondre à une nouvelle demande émanant de personnes issues d'horizons variés : des travailleurs sociaux convaincus des limites de l'assistantat ; des porteurs de projet qui rêvent de créer leur propre entreprise ; des diplômés d'école de commerce qui veulent exercer une activité qui ait du sens, mais ailleurs que dans l'humanitaire. Il pourrait participer à un renouvellement du capitalisme : un « capitalisme alter » selon l'expression proposée par la sociologue Eve Chiapello pour caractériser une nouvelle logique d'accumulation fondée sur des valeurs à même de susciter l'adhésion de nouvelles générations d'actifs qui répugnent à travailler dans une entreprise classique⁽³⁶⁾. En arrière fond, il pourrait aussi participer au passage d'un *Welfare State* ? où la couverture sociale est assurée principalement par l'Etat providence ? à ce qu'il est convenu d'appeler le *Welfare Mix* ? une couverture fondée sur une hybridation croissante des sources de financement, privées et publiques.

Après l'économie sociale qui a répondu aux excès du capitalisme industriel, l'économie solidaire qui, à partir des années 1960-70 s'est employée à apporter des réponses au chômage de masse, l'entrepreneuriat social pourrait donc manifester des initiatives mettant l'accent sur les capacités entrepreneuriales des individus sans pour autant nier les deux précédentes qu'il inciterait seulement à se renouveler. Une hypothèse qui n'exclut pas une évolution en sens inverse : un approfondissement de cet entrepreneuriat social à la faveur de l'expérience acquise par les acteurs de l'économie sociale et solidaire telle qu'elle s'est déployée en France et en Europe.

6 - UN ENTREPRENEURIAT SOCIAL RENOUVELÉ PAR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Pas plus en France qu'ailleurs, il n'existe de définition canonique de l'entrepreneur social. Tout au plus existe-t-il un état d'esprit commun : concilier l'efficacité économique et l'innovation sociale, l'initiative privée et la solidarité. Son contenu et les profils évoluent-ils selon les contextes ? Charge à l'économie sociale et solidaire à en révéler par conséquent d'autres potentialités, à l'enrichir en apportant son expérience en matière de gouvernance et de dialogue social.

Un autre apport de l'économie sociale et solidaire pourrait de faire valoir sa connaissance de l'importance des dynamiques territoriales pour souligner le poids des institutions locales, du contexte politique, social, culturel. Entre autres exemples, la tradition d'entrepreneurs sociaux dont peut se prévaloir le Nord s'ancre dans un environnement qui a valorisé les principes de solidarité.

Enfin, les acteurs de l'économie sociale et solidaire ont assez de recul pour savoir que les conditions qui président au lancement d'un projet ne sont pas suffisantes pour en assurer la pérennité, qu'un bon porteur de projet n'est pas nécessairement un bon entrepreneur dans la durée. Sans nier la vision héroïque du social entrepreneur, l'économie sociale et solidaire peut la tempérer en rappelant utilement l'importance de la dimension collective de l'entrepreneuriat : même pourvu de grandes qualités et capacités, l'entrepreneur social n'agit pas seul. Son talent réside dans sa capacité à entraîner autour de son projet des bénévoles, des salariés, des investisseurs publics ou privés. Mais sa « success story », quand elle a lieu, doit aussi à d'autres acteurs, entrepreneurs (sociaux) ou pas.

BORZAGA C., DEFOURNY J., (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, Londres.

De CHERISEY L., M.-H., (2005, 2006), *Passeurs d'espoir*, tomes 1 et 2, Presses de la Renaissance, Paris.

LAVILLE J.-L., CATTANI A. D. (codirection), (2005), *Dictionnaire de l'Autre économie*, Desclée de Brouwer, Paris.

LE ROUX M., DARNIL S., (2005), *80 hommes pour changer le monde*, Jean-Claude Lattès, Paris.

SEGHERS V., ALLEMAND S., (2004), *L'Audace des entrepreneurs sociaux*, Autrement, Paris, 2007.

SEGHERS V., *Le Guide de l'entrepreneur social*, Avise/CDC, Paris.

SCHUMPETER J., (1963), *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, New York.

RIFKIN J., (1996), *La Fin du travail*, La Découverte, Paris.

- [1] Say J.-B., *Cours d'économie politique*, Flammarion, édition de 1996.
- [2] Journées organisées par le Réseau des Territoires pour l'Economie Solidaire (RTES), le Réseau International de Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire (RIPESS) et l'Institut Européen d'Economie Solidaire (INEES).
- [3] Scop : Société Coopérative de Production.
- [4] SARL : Société à responsabilité limitée ; EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée ; SA : Société anonyme.
- [5] Réseau de maraîchers dédiés à la réinsertion par l'économie.
- [6] Guide conçu par Virginie Seghers.
- [7] Le 4 février 2009, à l'occasion du Salon des entrepreneurs, le Codes et l'Avise lance la démarche « Oser maintenant, 100 entrepreneurs sociaux s'engagent » pour promouvoir dans le contexte de crise « un entrepreneuriat créateur d'emplois et de cohésion sociale. »
- [8] EMES : Emergence des entreprises sociales en Europe.
- [9] Les quatre critères économiques : une activité continue (et non ponctuelle) de production de biens ou de services ; un degré élevé d'autonomie ; un certain niveau de prise de risques économiques ; un niveau minimal d'emplois rémunérés ; les cinq critères sociaux : un objectif explicite de service à la collectivité ; une initiative portée par un groupe ; un processus de décision non fondé exclusivement sur la propriété du capital ; une dynamique de « parties prenantes multiples » visant à associer les personnes concernées par l'activité (usagers, salariés, pouvoirs publics, bénévoles...) ; un réinvestissement des bénéfices au service de la finalité sociale de l'entreprise.
- [10] RSE : Responsabilité sociale des entreprises.
- [11] ONG : Organisation non gouvernementale.
- [12] Le propos de Eve Chiapello s'inscrit dans la réflexion plus générale engagée avec Luc Boltanski sur *Le Nouvel esprit du capitalisme* (Gallimard, 1999), ouvrage dans lequel les deux auteurs montrent à partir d'une analyse de la littérature néomanagériale, comment le capitalisme a pu se renouveler en intégrant les valeurs d'autonomie, d'épanouissement personnel, etc. issues de 1968.

Français D'origine anglo-saxonne, la notion d'entrepreneuriat social a été introduite en France dans les années 2000, non sans placer l'économie sociale et solidaire devant des défis, en incitant notamment à une approche mettant davantage l'accent sur les individus et leurs motivations personnelles que sur le statut juridique de leurs structures. D'un autre côté, l'économie sociale et solidaire a pu mettre à profit sa longue expérience pour prévenir les risques d'une trop grande héroïsation de la figure de l'entrepreneur social, en soulignant notamment l'importance de la dimension collective des innovations sociales.

Mots-clés entrepreneuriat social innovation responsabilité sociale de l'entreprise sociétal

Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?

par Alexandre Asselineau³³ et Anne Cromarias³⁴

Résumé

L'étude d'un Pôle d'Excellence Rurale montre la réciprocité du développement entre un territoire et ses entreprises, à travers les trajectoires convergentes de deux acteurs pilotes : un chef d'entreprise et un Maire. Leurs visions croisées, privée pour l'un, mais avec la volonté d'œuvrer pour son « pays », publique pour l'autre, mais avec la lucidité des contraintes économiques, en font les architectes d'un développement à la fois local et durable.

Abstract

The study of a « Pôle d'Excellence Rurale » shows how both a local area and its companies reach mutual development thanks to the converging aims of two major actors, a business manager and a mayor : someone from the private sector but with the will to work for his native place and someone whose public position doesn't blind her to economic realities. Their complementary visions from their opposite vantage points make them the initiators of a development that is at once local and sustainable.

L'analyse stratégique a longtemps considéré le territoire comme une simple variable d'ajustement, sans existence propre, reprenant à son compte les apports de l'économie industrielle : « *qu'on s'intéresse à la concurrence ou à la compétitivité, le rôle de la localisation géographique est presque absent. (...) La mondialisation permet aux entreprises de trouver des capitaux, des biens et des technologies n'importe où, et d'implanter leurs établissements là où ce sera le plus rentable* » (Porter, 1990).

Pourtant les travaux portant sur le lien entre développement des organisations et localisation géographique se multiplient, autour notamment de la question des « clusters » et des Pôles de compétitivité. C'est que la question d'une localisation « optimale » pour une activité donnée a tout lieu d'intéresser : les entrepreneurs d'abord, puisqu'il est probable que le succès d'une entreprise est facilité par un accès plus aisé à des compétences, des financements, des infrastructures spécifiques ; les élus locaux et les acteurs du développement local ensuite, dans une optique de « territoire-acteur » (Veltz, 2005) : quels sont les enjeux pour l'entreprise de s'installer sur un territoire donné ? Réciproquement, quel peut être

33. ALEXANDRE ASSELINEAU, Groupe ESC Clermont, CRCGM, alexandre.asselineau@esc-clermont.fr

34. ANNE CROMARIAS, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, Centre de Recherche Magellan, anne.cromarias@univ-lyon3.fr

Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?

l'impact que l'entreprise peut avoir sur le territoire sur lequel elle est installée ? Cet article a donc pour ambition d'identifier et de comprendre l'articulation d'une double logique - privée et entrepreneuriale, d'une part ; publique et locale, d'autre part - pour s'intéresser à la dynamique territoriale qui en émerge (partie 1). Notre recherche de nature exploratoire s'appuie sur l'étude de cas du Parc Naturopôle Nutrition-Santé, situé dans une commune rurale de l'Allier. Initié sur la seule motivation d'un entrepreneur souhaitant s'implanter sur ce territoire, le Parc est devenu Pôle d'Excellence Rurale en 2006 et continue de se développer (partie 2). Les trajectoires des deux principaux acteurs, privé et public, convergent dans le sens d'une « stratégie collective de territoire », se nourrissant et favorisant une atmosphère industrielle particulièrement bénéfique à un développement local durable et aux acteurs qui composent le territoire (partie 3).

1. Quel lien entre stratégie et territoire ?

1.1. Le territoire considéré comme « ressource »

Une démarche entrepreneuriale ne s'envisage pas uniquement sous l'angle de la quête d'une efficacité économique optimale et rationnelle. Le modèle des « 3 E » (Paturel, 2007) insiste sur la cohérence de tout projet d'entreprise, qui repose schématiquement sur trois grands ensembles :

- l'*entrepreneur* et ses aspirations, dimension renvoyant à la notion d'intention stratégique (Hamel & Prahalad, 1989 ; 1995) ;
- la combinaison des ressources et compétences mobilisables, présentes dans l'*entreprise* ;
- les possibilités offertes par l'*environnement* global, sectoriel ou local.

Ces trois ensembles ne se rejoignent généralement pas en tous points, impliquant des compromis sur telle ou telle caractéristique du projet. Ce constat est particulièrement vrai du point de vue du choix de l'implantation de l'entreprise : au moment de la création, ce choix se portera sur une localisation en adéquation avec des contraintes ou des aspirations essentiellement personnelles et/ou familiales, entre « *encastrement relationnel et attachement symbolique* » (Reix, 2008), et non à partir d'un seul calcul économique d'optimisation. Ce qui n'est évidemment pas sans conséquences - au même titre que les autres caractéristiques du projet - sur la réflexion stratégique d'entreprise et le potentiel de développement de celle-ci.

Si les décisions stratégiques et entrepreneuriales de l'entreprise sont classiquement précédées d'une analyse fine des menaces et des opportunités de l'environnement (Porter, 1982 ; Verstraete, 2002), l'approche basée sur les ressources (ou *Resource-Based View*) consiste à « *inverser la logique en accordant la prépondérance aux facteurs internes* » (Persais, 2004) et à repérer les

ressources et compétences qui produisent un avantage décisif sur la concurrence par une création de valeur (Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991 ; Dumoulin & Simon, 2005). Selon cette optique, la localisation est à prendre en compte comme une ressource de l'organisation, généralement justifiée par des atouts préexistants sur lesquels il est possible de s'appuyer (Nekka & Dokou, 2004). D'ailleurs, les clusters et autres districts industriels (notamment italiens) ancrent leur réussite sur cette proximité géographique (Porter, 1998), soulignant la complémentarité parfois exemplaire entre la communauté locale et les entreprises (Becattini, 1992), générant une « fertilisation croisée » (Dejardin, 2006).

1.2. Quelle réciprocité territoire - entreprises ?

Un territoire peut certes s'avérer porteur de ressources, voire de potentialités, si les acteurs institutionnels et productifs décident de coopérer au sein d'un projet de développement (Nekka & Dokou, 2004). Il semble pourtant le plus souvent considéré comme un simple « réceptacle d'activités » (Veltz, 2005), en dehors de l'intérêt actuel pour les réseaux territoriaux que sont les pôles de compétitivité. « *La notion de territoire est-elle encore utile ?* » se demande ainsi Pecqueur (2009).

Si la proximité géographique ne conditionne pas, à elle seule, la coopération entre plusieurs entreprises, elle semble néanmoins être un facteur à prendre en compte. Mais, dans un contexte mondialisé mettant en avant les logiques d'alliances et de partenariats, la coopération inter-organisationnelle et les réseaux, c'est plutôt la notion d'approche « proximate », alliant proximité spatiale et proximité organisée, qui devient centrale (Bouba-Olga & Zimmermann, 2004). Mais quelle part prend le territoire accueillant ces entreprises ? Est-il un carcan, dont les entreprises tentent de s'extraire pour répondre aux exigences d'une économie mondialisée, en développant des partenariats de type « *small worlds* » (Watts & Strogatz, 1998 ; Torrès-Blay, 2004) ? Ou constitue-t-il un acteur majeur du développement ? Plus largement, qu'est-ce qui conduit une entreprise à s'installer sur un territoire donné ? Inversement, pourquoi un territoire, *via* ses représentants institutionnels, cherche-t-il à attirer des entreprises ? Pour ces dernières, le développement économique recherché conduit à privilégier un territoire « choisi », qu'elles vont contribuer à développer et à optimiser (Le Boulch, 2004) ; pour les pouvoirs publics locaux, l'activité économique irrigue la vie locale et sert l'intérêt collectif. Il semble donc crucial de chercher à comprendre comment des trajectoires aux intérêts *a priori* divergents vont converger pour, *in fine*, œuvrer en commun au bénéfice réciproque et partagé du développement du territoire. En d'autres termes, comment expliquer la rencontre (fortuite ?) entre une trajectoire privée, celle d'un entrepreneur, et une trajectoire publique, celle d'un acteur public local, et quelles sont les incidences de cette convergence ?

Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?

Nous proposons d'aborder notre recherche sous l'angle systémique, « *ensemble d'éléments identifiables, interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que si l'une d'elle est modifiée, les autres le sont aussi et par conséquent tout l'ensemble du système est modifié, transformé* » (Lugan, 1993). En souhaitant comprendre l'articulation entre une logique privée et une logique publique, nous formulons l'hypothèse que leur convergence est source de dynamiques réciproques, aux effets sur le système ainsi constitué (le territoire), de la même façon que Morin (1977) estime le système supérieur à la somme des parties qui le composent, du fait des interactions entre chacun de ses éléments.

2. Etude de cas : le Naturopôle

2.1. Méthodologie de la recherche

Le caractère exploratoire de cette recherche conduit à privilégier l'analyse d'une étude de cas unique portant sur le Naturopôle, parc d'activité orienté sur la nutrition-santé situé dans le département de l'Allier (03), en Auvergne. Ce choix de l'étude de cas est adapté car il s'agit de comprendre de façon approfondie, d'une part, la manière dont la décision d'un acteur se construit au regard du choix d'implantation sur un territoire donné, d'autre part, la logique d'accueil formulée par le territoire (Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 2003).

Le choix d'étudier le Naturopôle est guidé par trois grandes séries de raisons :

- La dynamique de succès, bâtie par un entrepreneur initialement isolé puis accompagné par les pouvoirs publics et les élus locaux, à partir d'un projet envisagé *ex nihilo* sur la base des seules compétences et intentions de celui-ci. Si le choix manifesté d'entreprendre en milieu rural n'est pas en soi exceptionnel (de nombreuses activités commerciales ou artisanales sont ainsi régulièrement créées), le développement que l'entreprise, puis la Zone d'Activités (reconnue depuis 2006 Pôle d'Excellence Rurale), ont rencontré l'est bien davantage, si l'on considère le peu d'atouts et de ressources présents *a priori* sur le territoire ;
- Précisément, l'absence de ressources et d'atouts *ex ante* agissent comme des contraintes additives aux difficultés intrinsèques du projet lui-même. Pour ne citer qu'un exemple, la question de l'attraction et de la fidélisation de collaborateurs de haut niveau (ingénieurs, managers) et de leurs familles est particulièrement prégnante en zone rurale. Mais ce différentiel entre l'absence de ressources possédées et les ressources nécessaires engendre une tension susceptible de générer créativité et inventivité, par exemple sur le plan managérial (Senge, 1990 ; Dumoulin & Simon, 2005), et potentiellement, sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- Le caractère exemplaire du cas étudié permet éventuellement de

Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?

locales, il résume ainsi son projet : « *Mon challenge était d'entreprendre ; mon défi était de le faire dans mon pays* ».

S'installant dans un petit atelier personnel dans un premier temps, les débuts sont difficiles. Le développement correspond à la diversification de la production, à l'origine centrée sur les préparations magistrales, vers la fabrication et le conditionnement de gélules. Cela permet alors à l'entreprise de prendre des contacts avec des industriels pour aller dans le domaine du façonnage. Dès 1991, Philippe L. parvient à convaincre l'un de ses fournisseurs de le rejoindre à Saint-Bonnet-de-Rochefort. C'est ainsi que s'est installée Eskiss Packaging, fondée en 1985 et spécialisée dans l'emballage (avec notamment le brevet d'UNICADOSE®, ampoule incassable réalisée en polypropylène recyclable), la sérigraphie et le marquage. A la suite, LPH entrant dans une phase de réel développement, Philippe L. décide de créer des filiales pour assurer la distribution de ses produits. C'est à cette période que Philippe L. évoque devant le Conseil Municipal de Saint-Bonnet-de-Rochefort son souhait d'agrandir LPH, si possible sur le territoire communal, et son projet d'y implanter une petite zone d'activité. A l'époque, l'actuelle Maire, Anne-Marie D., fait déjà partie de l'équipe municipale, mais en tant qu'adjointe. Elle se remémore cette période : « *Quand on a présenté ça au Conseil Municipal, on disait : « Mais qu'est-ce que c'est que ce truc ? Ça va se casser la figure, on va avoir ça sur le dos... » Et puis, on était deux ou trois, on s'est dit : « c'est un risque, peut-être, mais si on le laisse passer, on ne l'aura pas deux fois ». Du coup, le Conseil a validé. » C'est donc en 1995 qu'est fondée l'association du Naturopôle, à l'initiative de LPH et la municipalité. L'idée est alors de regrouper sur une même zone d'activités, dans un environnement préservé, des entreprises intervenant sur le domaine de la nutrition santé, afin de compléter l'offre de service auprès des grands donneurs d'ordre. En effet, au fil des années, de plus en plus de contacts sont noués avec des industriels, certains demandant à l'entreprise de travailler sur le développement même de produits.*

2.2.2 Le Naturopôle aujourd'hui

Une zone d'activité thématique

Le Naturopôle est une zone économique située en milieu rural, consacrée à l'alimentation santé. Il est organisé sous la forme juridique d'une association qui regroupe les forces vives du territoire. Le Parc Naturopôle Nutrition Santé « *s'appuie sur les forces locales que constituent les entreprises LPH, Eskiss Packaging, Nutraceutics DS et Biosphère d'une part, et, d'autre part, la commune de Saint-Bonnet-de-Rochefort, l'association Val de Sioule Forterre à travers les fonds Leader+, la CCI de Montluçon-Gannat, le Conseil Général de l'Allier et la Région Auvergne.*³⁵ »

35. Extrait du dossier de presse de la 1^{ère} journée du Naturopôle

Il accueille quatre entreprises, pour un effectif total permanent d'environ 170 salariés :

- LPH (Laboratoire de Phytothérapie et d'Herboristerie), créée en 1987, conçoit et produit des compléments alimentaires à base d'ingrédients d'origine végétale. L'effectif est de 110 salariés.
- Eskiss Packaging, implantée en 1991, est une société spécialisée dans la fabrication et le marquage d'emballages à moindre impact environnemental, destinés à la pharmacie, la cosmétique et la parapharmacie. Elle accueille 21 salariés.
- NDS (Nutraceutics Development & Services), implantée depuis 2005 avec ses deux salariés, conçoit et développe des outils pilotes pour la mise en œuvre de poudres et de produits pâteux d'origine végétale.
- Depuis 2007, Biosphère est implantée sur le site, avec une trentaine de salariés. L'entreprise est spécialisée dans le développement et la fabrication d'extraits végétaux destinés aux industries alimentaires, de la cosmétique et de la pharmacie.

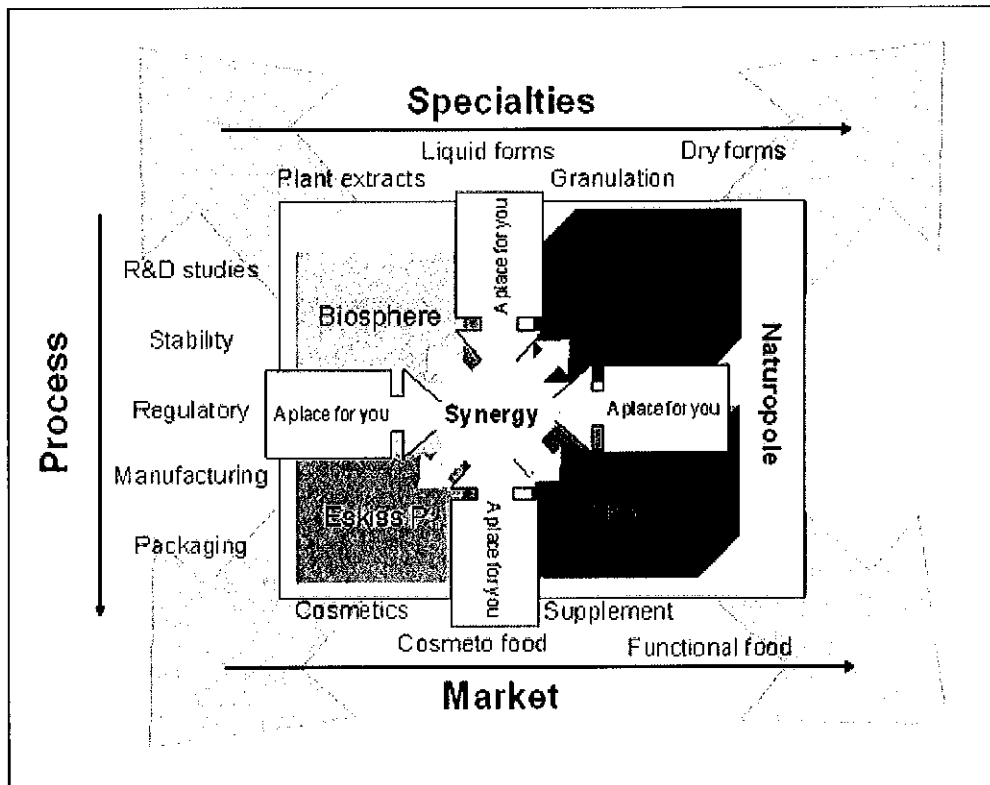
Un micro-cluster

Les entreprises du Naturopôle fonctionnent comme un micro-cluster. Selon les créateurs du Naturopôle, le principe en est le suivant : sur le créneau de l'aliment santé, les entreprises accueillies doivent être complémentaires, et non concurrentes ; des savoir-faire communs à ces entreprises doivent pouvoir être identifiés, de manière à en mutualiser certains.

De façon très concrète, le micro-cluster se résume de façon emblématique par le principe de « solution globale » proposée aux clients. Les différentes entreprises sont positionnées en fonction de l'étape du processus de production à laquelle elles interviennent (de la R&D au packaging), mais aussi en fonction du marché auquel elles s'adressent (des cosmétiques aux aliments) et de la spécialité préparée (de l'extraction de plantes aux formes sèches). Les quatre entreprises présentes sur le Naturopôle occupent ainsi chacune une place bien définie dans la représentation graphique des trois axes qui viennent d'être cités (voir figure 1). L'ouverture du Naturopôle à de nouveaux arrivants est donc conditionnée à la possibilité d'occuper une place complémentaire dans l'offre globale qui est d'ores et déjà proposée par les entreprises du site.

Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?

Figure 1 : Le principe d'« offre globale » du micro-cluster installé sur le Naturopôle



Source : Naturopôle

En l'occurrence, les savoir-faire recherchés appartiennent aux domaines suivants : mélange et granulation des poudres, conditionnement cosmétique, activité logistique, prestataire spécialisé en réglementation internationale, toute activité industrielle et de services complémentaires aux activités existantes sur le marché de l'alimentation santé. Cette complémentarité, réfléchiée et assumée, permet aux entreprises du Naturopôle de se positionner comme fournisseur de grands groupes (notamment Yves Rocher).

Un Pôle d'Excellence Rurale³⁶

Le Naturopôle est l'un des trois PER du département de l'Allier. Le PER Parc Naturopôle Nutrition Santé a été labellisé dès la première vague, en 2006. Il est alors défini comme un « projet de développement d'un collectif d'entreprises, organisé selon le principe d'un système de production locale, avec pour cœur de métier l'utilisation ou la transformation, à partir de technologies innovantes,

36. Moins connus que les pôles de compétitivité, les PER (Pôles d'Excellence Rurale) sont issus de la même démarche. Un appel à projets a été lancé par la DIACT en décembre 2005 dans le but de soutenir « des initiatives locales porteuses de projets créateurs d'emplois, innovants, ambiteux, bâtis autour de partenariats publics-privés. » 379 projets ont été labellisés en 2006, un nouvel appel à projet est en cours. Les projets sont classés selon quatre thématiques : ceux axés sur le patrimoine et le tourisme ; ceux concernant les bio-ressources ; ceux consacrés aux services et à l'accueil ; ceux, enfin, dédiés aux technologies, dont le Naturopôle relève.

de matières premières d'origine végétale, destinées au marché de l'alimentation santé ». Les actions inscrites relèvent de cinq objectifs principaux : mutualiser les compétences à forte valeur ajoutée des quatre entreprises, au moyen d'actions de recherche-développement ; commercialiser et se positionner sur les marchés européens ; améliorer la performance globale des entreprises ; développer et promouvoir la performance développement durable du parc ; mettre en œuvre un marketing territorial visant à renforcer la thématique, l'identité et l'image santé nature du Parc.³⁷

En réalité, le PER ne fait qu'officialiser les coopérations existantes depuis de nombreuses années, notamment entre acteurs du secteur privé et représentants du secteur public. Pour Philippe L., le PDG de LPH, l'obtention du label PER « ... est une reconnaissance du travail et de l'implication civique de toute une équipe depuis plus de 10 ans. [Elle doit permettre de] fixer une activité économique durable sur le territoire, créatrice d'emplois. [...] La labellisation, c'est la crédibilité du site et des acteurs ». Les propos d'Anne-Marie D., Maire de Saint-Bonnet-de-Rochefort vont dans le même sens : « Depuis la création de LPH, nous avons toujours travaillé en étroit partenariat avec les entreprises, en essayant de répondre à leurs objectifs. Nous avons toujours eu ce partenariat public privé, de fait. Ce n'est pas quelque chose que nous avons découvert avec le PER. »

L'ensemble des actions ont été réalisées dans les délais, compte tenu de l'obtention du label PER pour couronner une démarche entamée de longue date, et non pour initier une collaboration entre les différents acteurs. Anne-Marie D. constate à ce sujet : « Je pense qu'on est les seuls du département à avoir terminé. C'est parce qu'on était prêt. Quand on voit des PER Tourisme, qu'on a essayé de fabriquer, qu'il a fallu bâtir... alors que nous, il fallait juste le traduire par écrit pour monter le dossier. On était tellement opérationnel que ça s'est fait dans la foulée. »

Encadré 1. Les onze actions du Naturopôle inscrites au PER³⁸

- 1) Développement de procédés de mise en forme de poudres et produits pâteux (NDS)
- 2) Mise en œuvre de technologies de granulation (LPH)
- 3) Elaboration d'emballages photo-biofragmentables (biodégradables à la lumière) (Eskiss Packaging)
- 4) Développement de nouvelles technologies d'extraction à partir du végétal frais (Biosphère)
- 5) Création d'un pôle de Recherche et Développement à l'échelon européen (LPH)
- 6) Actions de co-marketing (action collective)
- 7) Audit de positionnement stratégique à l'international (action collective)
- 8) Etude d'un réseau de chaleur énergies renouvelables (Commune de Saint-Bonnet)
- 9) Obtention du label Quali-parc (Commune de Saint-Bonnet)
- 10) Co-valorisation des productions agricoles locales (action collective)
- 11) Organisation d'une fête des plantes et création d'un jardin botanique (Commune de Saint-Bonnet)

Source : Mairie de Saint-Bonnet-de-Rochefort

37. Source : document interne du GAL Val de Sioule-Forterre, 2006

38. A la suite de l'intitulé de chaque action, est identifié le pilote (entre parenthèses).

Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?

L'expérience du PER est tellement positive pour les différentes parties prenantes que toutes souhaiteraient maintenant voir la démarche prolongée, à l'instar de la deuxième étape proposée par le gouvernement aux pôles de compétitivité.

2.3 Le Naturopôle, exemple de « stratégie collective de territoire »

Le cas du Naturopôle emprunte évidemment à l'entrepreneuriat, du fait de l'intention stratégique développée par l'initiateur du Naturopôle, tour à tour créateur, moteur et promoteur des entreprises et du territoire. Mais il apparaît évident que le cas du Naturopôle déborde largement la seule dimension individuelle. Ainsi, les notions d'entrepreneuriat collectif ou de « communauté entrepreneuriale » (Ben Hafaïedh, 2006) s'avèrent séduisantes. La capacité collective à soutenir les projets de création d'entreprises, au niveau local notamment, est en effet mise en avant, donnant aux acteurs du développement local une place décisive, au service des entreprises et dans un objectif de développement territorial (Capiez & Girlando, 2004).

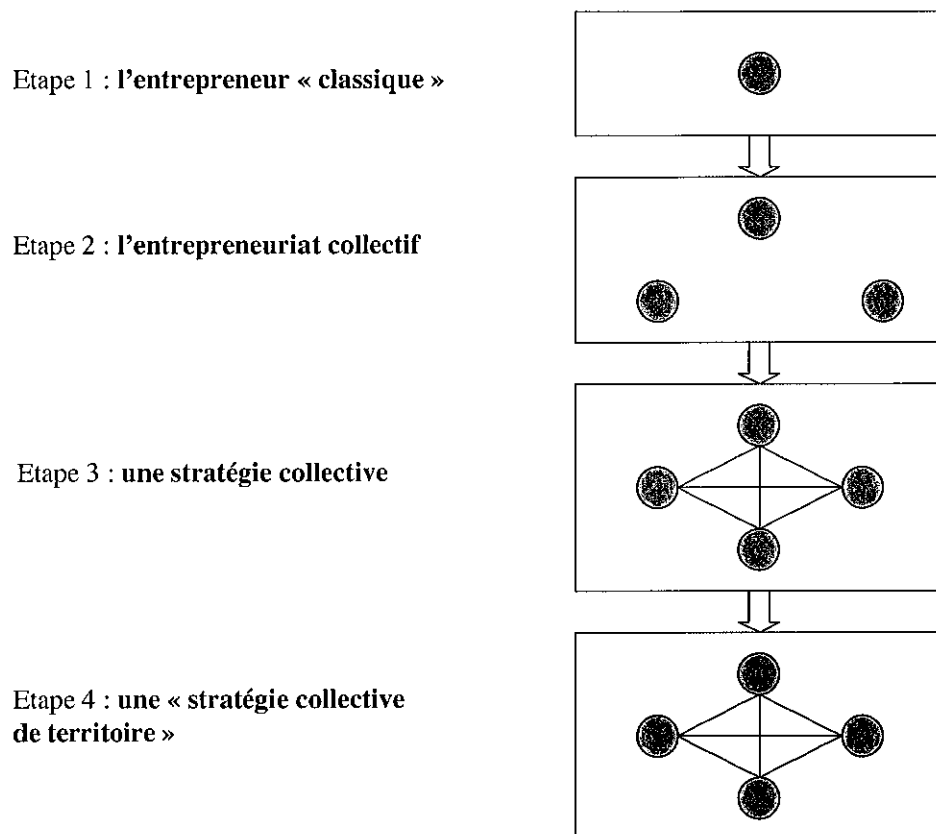
Néanmoins, l'entrepreneuriat collectif ne recouvre qu'une facette du succès du Naturopôle. Le souci des entreprises du Naturopôle de fonctionner à plusieurs, tout en étant complémentaires, permet de mobiliser la notion de stratégie collective (Gundolf & Jaouen, 2009). Plus particulièrement, dans le cas étudié, il s'agit d'une stratégie collective de type organique, c'est-à-dire à la fois symbiotique (entre firmes complémentaires dans une relation verticale), et associant ces entreprises de façon indirecte (elles n'appartiennent pas toutes à la même holding : leurs relations sont donc aussi bien formelles qu'informelles) (Astley & Fombrun, 1983).

Cette approche complémentaire s'avère néanmoins, elle aussi, insuffisante pour rendre compte de la complémentarité, ni systématique, ni évidente, entre deux types d'acteurs fort différents dans leurs parcours, leurs statuts, leurs rôles et leurs attentes. En effet, le Maire occupe, on l'a vu, une place déterminante dans la réussite du Naturopôle, à la fois comme facilitateur - rôle traditionnellement dévolu aux institutionnels locaux - et, de façon plus originale, comme partenaire de réflexion et d'action pour le développement des entreprises sur le territoire. Véritable partenaire stratégique, la Mairie apparaît alors comme une partie prenante qui permet d'amplifier la stratégie développée collectivement par les entreprises. L'institutionnalisation et la formalisation de la stratégie collective des entreprises du Naturopôle par le biais de l'implication des acteurs publics, notamment dans le PER, en assure la durabilité (Gundolf & Jaouen, 2009). C'est ce que nous proposons de qualifier, ici, de « stratégie collective de territoire ».

Tout se passe comme si un glissement progressif s'opérait entre une trajectoire au départ purement (et classiquement) entrepreneuriale, depuis l'intention

stratégique initiale jusqu'à la mise en œuvre d'une stratégie collective de territoire (figure 2).

Figure 2. De l'entrepreneur à la « stratégie collective de territoire »



Source : auteurs

3. Le développement local durable, à la confluence de deux trajectoires

Deux types de résultats ressortent de notre recherche. Tout d'abord, ceux mettant en évidence la cohérence des visions entre les deux principales parties prenantes, telles qu'identifiées précédemment : les dirigeants d'entreprise, d'une part, les élus locaux, d'autre part. Ensuite, le sens que l'on peut donner au « développement local durable », comme point de convergence de ces deux visions.

Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?

3.1. Une forme d'« atmosphère industrielle » ?

Dans les facteurs explicatifs de la réussite du Naturopôle, il nous semble que les travaux de Marshall (1890 ; 1919) prennent une résonance particulière. Nous retrouvons ainsi la même analyse de la localisation : les avantages exogènes comptent en fait peu, tout dépend en réalité de la façon dont les individus s'en servent. De même, « l'atmosphère industrielle » marshallienne, habituellement analysée pour les besoins des districts industriels italiens (Becattini, 1992), retrouve pour partie sa forme originelle. Si une entreprise peut se déplacer facilement pour trouver une matière première de meilleure qualité ou à meilleur coût, en revanche, elle ne trouvera pas en tout lieu cette « atmosphère industrielle », mélange d'émulation, de coopération et d'entraide : « *lorsqu'une industrie a choisi une localité, elle a des chances d'y rester longtemps... Bientôt des industries subsidiaires naissent dans le voisinage, fournissant à l'industrie principale les instruments et les matières premières, organisant son trafic, et lui permettant de faire bien des économies diverses* » (Marshall, 1890, p. 463).

Dans le cas du Naturopôle, cette atmosphère industrielle est impulsée depuis l'origine par le dirigeant de LPH comme un *credo*, renvoyant directement à la notion d'intention stratégique évoquée *supra*. Les autres dirigeants se reconnaissent pleinement dans la démarche et s'y impliquent activement, générant ainsi une coopération stimulante, source d'un « cercle vertueux » de développement. Mais cette atmosphère industrielle serait incomplète si les pouvoirs publics locaux n'y étaient pas associés. Ici, depuis plus de vingt ans, dirigeants et élus locaux travaillent ensemble, dans une remarquable concertation, formalisée depuis par l'association du Naturopôle, en respectant néanmoins les prérogatives de chacun. Au total, les conditions ainsi créées forment un terreau unique non transférable, rappelant l'analyse marshallienne des villes de Sheffield et Solingen (Marshall, 1919).

Au-delà, nous retrouvons l'idée des projets collaboratifs, « *personnes qui se rassemblent pour résoudre un problème. Il ne s'agit pas d'une relation entre un donneur d'ordre et des sous-traitants* » (Defélix & al., 2008, p. 9). Ce type de projets répond à un pilotage qui évolue avec le temps, selon schématiquement trois étapes (dynamique émergente de coopération ; structuration d'actions de coordination ; travail collaboratif), processus qui ne doit pas être négligé pour la pérennité du dispositif. *In fine*, il est intéressant de noter le caractère fondamental de la notion de proximité, qui est avec la dimension humaine déjà soulignée, le facteur clé de succès de la démarche entreprise. Cela ne va pourtant pas de soi dans la mesure où une organisation industrielle peut efficacement mobiliser les progrès des moyens de transports et de communication pour articuler ses activités sur un large espace géographique (Zimmermann, 2008).

Le succès du Naturopôle semble donc issu de la convergence de deux types de trajectoires : celle, d'une part, d'entrepreneurs, qui, au-delà de la création de richesses, ambitionnent de participer activement au développement de leur territoire ; celle, d'autre part, d'acteurs publics qui voient dans le développement des entreprises l'intérêt de la collectivité. Cette convergence de vues fait de l'entreprise un « outil » au service du développement économique, social et territorial.

3.2. Un « développement local durable »

La localisation du Naturopôle n'est pas anodine. Elle résulte d'un choix délibéré et stratégique du dirigeant de LPH, que nous qualifions de « caprice entrepreneurial ». Cette localisation renvoie à des interrogations sur la nature du milieu, « *ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font de transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources* » (Maillat & al., 1993, p.9). Ce milieu préexiste pour partie mais est également façonné par un processus permanent d'innovation, à caractère multifonctionnel et multi-acteurs.

Œuvrer pour le développement local ne suffit pas. Dans un contexte où la durabilité de l'environnement et sa préservation deviennent centraux, il s'agit, pour un territoire, de parvenir à concilier les développements local et durable. En cela également, le Naturopôle apparaît exemplaire. Il permet d'identifier le cas d'entreprises qui, installées dans un milieu rural « profond », ont su identifier et mettre en valeur les atouts pour vanter les mérites d'un « environnement préservé ».

Cet aspect renvoie directement à la notion de gouvernance locale, dont la définition peut être formulée à partir des notions de proximités géographique, institutionnelle et organisationnelle (Talbot, 2006). La combinaison de ces différentes notions permet de mettre en évidence certaines caractéristiques de durabilité, qui apparaissent particulièrement prégnantes dans le cas du Naturopôle, puisque la question du développement durable a été dès l'origine du projet placée au cœur de la réflexion stratégique. Il y a une nette convergence d'intérêt autour de cette notion, qui permet une tentative de réconciliation entre les objectifs des uns et des autres autour des rôles économiques, sociétaux et environnementaux de l'entreprise dans son territoire (Asselineau & Piré-Lechalard, 2009). Le fait que l'intention stratégique initiale, véhiculée par l'entrepreneur, soit porteuse de valeurs fortes autour du développement durable crée une cohérence pertinente avec le contexte, rural et relativement enclavé, du territoire lui-même : le discours sur la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise y puise ainsi une certaine légitimité, vecteur d'externalités positives (Asselineau & Cromarias, 2010).

Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?

Conclusion

En s'appuyant sur l'étude de cas du Naturopôle, nous avons montré comment, d'un « caprice entrepreneurial » consistant à implanter pour des raisons essentiellement affectives une activité économique sur un territoire donné, l'enthousiasme et le charisme du porteur de projet ont su créer un effet d'entraînement puissant auprès d'autres entrepreneurs et auprès des partenaires publics, dont le rôle a largement débordé celui qui leur est traditionnellement dévolu. C'est ici plus particulièrement la rencontre entre deux personnalités (un chef d'entreprise et un Maire) qui a contribué à développer une « atmosphère industrielle » particulièrement féconde, formalisée et institutionnalisée *ex post* sous la forme d'un Pôle d'Excellence Rurale. Non seulement le succès économique et social est avéré, mais encore le développement local ainsi engendré prend-il une dimension de durabilité, dont la pérennité est assurée. Il s'agit plus précisément de voir dans l'exemple du Naturopôle une forme de « stratégie collective de territoire », associant des trajectoires individuelles et collectives, mais ne se limitant pas aux seuls acteurs économiques. L'institutionnalisation de cette convergence, en l'occurrence par le biais d'un PER, permet au territoire d'émerger comme une structure active de développement, illustrant ainsi le principe selon lequel « *les territoires ne sont pas des champs de manœuvre mais des acteurs* » (Veltz, 2005, p.156).

La lecture en termes de « trajectoires » revêt un intérêt certain pour l'analyse du Naturopôle, car elle implique la prise en compte d'une véritable dynamique territoriale, ici initiée à partir d'un territoire « vide » d'activités économiques. La question, évoquée par Philippe L. lui-même, se pose d'ailleurs d'une généralisation du modèle proposé à d'autres territoires ne disposant pas, *a priori*, de ressources économiques suffisantes. Ces aspects ont à l'évidence une résonance stratégique particulièrement pertinente à l'heure où les politiques publiques réinvestissent les réflexions liées à la revitalisation des territoires.

Bibliographie

- Asselineau A., Cromarias A. (2010), « La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la « vision » stratégique », 7^{ème} Congrès de l'ADERSE, La Rochelle.
- Asselineau A., Piré-Lechalard P. (2009), « Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? », *Management et Avenir*, n° 26, p.280-299, juillet.
- Astley W. G., Fombrun C. J. (1983), « Collective strategy: social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- Avenier M.-J. (2004), « L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel », *Revue Internationale PME*, Vol. 17, n°3-4, p. 13-42.
- Bardin L. (2003), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Becattini (1992), « Le district marshallien : une notion socio-économique » in Benko G., Lipietz A. (dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Presses Universitaires de France, Paris, p. 35-55.
- Ben Hafaïedh C. (2006), « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de

- l'entrepreneuriat collectif », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°2, p.31-54.
- Bouba-Olga O., Zimmermann J.-B. (2004), « Modèles et mesures de la proximité » in Pecqueur B. et Zimmermann J.-B., *Economie de proximités*, Hermès, Paris, p.89-111.
- Capiez A., Girlando N. (2004), « Approche méthodologique du développement régional » in Rousseau M.(dir.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica, Paris, p.19-39.
- Defélix C., Mazzilli I., Picq T., Retour D. (2008), « La conduite de projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité : l'insoutenable légèreté du management et de la GRH », Conférence de l'AIMS, Sophia-Antipolis, juin.
- Dejardin M. (2006), « L'entrepreneuriat, le territoire et les conditions de leurs dynamiques cumulatives », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 2, p.185-201.
- Dumoulin R., Simon E. (2005), « Stratégie de rupture et PME, la réplication impossible », *Revue Française de Gestion*, n°155, n°2005/2, p.75-95.
- Gavard-Perret M.-L., Helme-Guizon A. (2008), « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education, Paris, p. 247-279.
- Grant R. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations », *California Management Review*, Spring, p. 114-135.
- Gundolf K., Jaouen A. (2009), « Emergence et pérennité des stratégies collectives territorialisées : le rôle de l'entrepreneuriat collectif », in Messegem K., Polge M., Temri L. (coord.), *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, Editions EMS, p.291-306.
- Hamel G., Prahalad C. (1995), *La Conquête du Futur*, trad.française, Interéditions, Paris.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Le Boulch G. (2004), « L'émergence du territoire comme structure d'action de l'organisation », in Rousseau M. (dir.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica, Paris, p. 91-109.
- Lugan J.-C. (1993), *La systémique sociale*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Maillat D., Quévit M., Senn L. (1993), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, GREMI/EDES.
- Marshall A. (1890 [1906]), *Principes d'économie politique*, trad. française, Giard et Brière, Paris.
- Marshall A. (1919 [1934]), *L'industrie et le commerce*, trad. française, Giard, Paris.
- Morin E. (1977), *La méthode*, Tome 1, Le Seuil, Paris.
- Nekka H., Dokou G. (2004), « Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales », in Rousseau M.(dir.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica, Paris, p. 42-54.
- Paturel R. (2007), « Démarche stratégique et performance des PME », in Fillion L.-J. (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson, Paris, p. 429-443.
- Pecqueur B. (2009), « De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? » *Géographie, Economie, Société*, 2009/1, vol.11, p. 55-62.
- Persais E. (2004), « L'excellence durable, vers une intégration des parties prenantes », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°205, p. 5-22.
- Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, trad. française, Economica, Paris.
- Porter M. (1990), « The Competitive Advantage of Nations », *Harvard Business Review*, vol.68, n°2, p.73-93.
- Porter M. (1998), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, nov-déc, p.77-90.
- Prahalad C. K., Hamel O. (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 63-76.
- Reix F. (2008), « L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains : entre

Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?

- encastrement relationnel et attachement symbolique », *Géographie Economie Société*, vol. 10, p. 29-41.
- Romelaer P. (2005), « L'entretien de recherche » in Roussel P., Wacheux F., *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline, The Art & Practice of the Learning Organization*, Double Day, New York.
- Talbot D. (2006), « La gouvernance locale, une forme de développement local et durable ?, une illustration par les pays », *Développement durable et territoires* [en ligne], Dossier 7 : Proximité et environnement. <http://developpementdurable.revues.org/index2666.html>.
- Torrès-Blay O. (2004), *Economie d'entreprise. Organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*, Economica, Paris.
- Veltz P. (2005), *Mondialisation, villes et territoires*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Verstraete T. (2002) *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de L'ADREG, Paris.
- Watts D., Strogatz S. (1998), « Collective dynamics of 'small-world' networks », *Nature*, 393, p.440-442.
- Wernerfelt B. (1984), « A Resource-based View of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p.171-180.
- Yin R. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, 3ème éd.
- Zimmermann J.-B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique, proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de Gestion*, vol. 34, n°184, mai, p. 105-118.



COMPÉTENCES-CLÉS DE TERRITOIRES

LE RÔLE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES

Ariel Mendez

Delphine Mercier

L'organisation de l'espace est aujourd'hui soumise à un double mouvement conjoint : globalisation de la concurrence et territorialisation de l'usage et de la construction des ressources mobili sées par les entreprises (Rallet, 2000). La concentration et la spécialisation territoriale conduiraient ainsi à un niveau plus élevé de productivité, de croissance et d'emploi (Steiner, 1998), mais elles peuvent également produire des effets négatifs. Localement, les entreprises se battent pour un nombre limité de ressources et les effets positifs de l'agglomération peuvent être neutralisés par cette concurrence (Sorenson et Audia, 2000), et par le fait que la colocation peut accroître l'homogénéité des entreprises locales.

Alors que le mouvement d'agglomération s'intensifie, il s'agit, dans cet article, de comprendre à l'instar d'autres travaux (Giuliani, 2005) pourquoi certains territoires réussissent alors que d'autres échouent. Un territoire est « une organisation combinant une localisation, un héritage culturel, un processus d'appropriation de l'espace par un groupe qui a conscience d'une identité, un processus de gestion, d'aménagement et d'auto-reproduction » (Bailly *et al.*, 1995). Il est donc un construit des pratiques et des représentations des acteurs qui y interviennent. Nous nous intéressons ici aux facteurs qui pèsent sur la capacité d'un territoire d'assurer le maintien et le renouvellement de ses compétencesclés, c'est-à-dire des compétences critiques pour sa survie. Cette question est d'autant plus importante quand ces territoires abritent des secteurs industriels anciens, mais devant néanmoins s'insérer dans la concurrence internationale. Leur pérennisation résulte de plus en plus de leur capacité à créer et mobiliser des ressources spécifiques, non transférables.

Ce papier présente les résultats d'une recherche menée sur les processus de transition de deux tissus industriels de la région PACA (Garnier *et al.*, 2004) ¹. Sur ces zones, l'activité avait été historiquement liée à la présence d'une ressource naturelle abondante. Ces tissus productifs exploitaient des ressources spécifiques, intransférables, car liées à la géographie du lieu. Dans le même temps, l'espace physique avait constitué la « matrice » d'un espace économique et social. Aujourd'hui, les ressources spécifiques ne sont plus matérielles et liées au territoire physique, mais de plus en plus immatérielles et liées au territoire organisé, soit parce que les ressources naturelles se sont raréfiées, soit parce que leur exploitation locale a cessé.

C'est cette transition que nous nous proposons d'analyser ici. La dématérialisation des ressources pertinentes entraîne un besoin de coopération accru entre acteurs (privés et publics), car leur création et leur mobilisation se déploient dans un espace collectif. Le développement des compétencesclés d'un territoire est ainsi articulé à l'établissement de formes de « gouvernance territoriale » effectives, la gouvernance désignant les relations interorganisationnelles qui s'établissent à l'échelle du territoire entre entreprises, et entre entreprises et acteurs publics. Or, les acteurs locaux peuvent avoir des difficultés à s'entendre autour de questions qui engagent le

territoire (Pichierri, 2002) du fait des multiples héritages qu'ils ont à assumer. Nous proposons donc d'aborder le développement des compétences-clés d'un point de vue historique. Cette posture conduit à souligner l'encastrement social des relations économiques (Granovetter, 1985). L'histoire dépose sur les territoires des empreintes physiques dans la géographie des lieux, des empreintes sociales dans les relations interpersonnelles et interinstitutionnelles, dans les modes de transmission des savoirs, qui opèrent comme des catalyseurs, ou comme des barrières, rendant la coopération inopérante.

La contribution originale de ce papier est double. Elle réside tout d'abord dans l'adaptation au niveau territorial du cadre théorique des ressources et des compétences (RBV) initialement conçu pour la firme. Cette adaptation est organisée autour de trois dimensions : 1) « l'échelle d'innovation » du territoire qui désigne la nature et la source des compétences-clés qu'il est susceptible de développer; 2) les systèmes d'acteurs, c'est-à-dire la nature de la gouvernance locale dominante; 3) le rôle de l'histoire qui contraint la trajectoire et partant, la nature de la dynamique à l'œuvre. L'apport de ce travail tient ensuite aux analyses empiriques. Malgré les affirmations selon lesquelles cette approche n'est pas confinée aux secteurs high-tech (Porter, 2000), les travaux consacrés aux *clusters* s'intéressent plutôt à des activités intensives en technologie. Les analyses de concentrations industrielles anciennes sont peu nombreuses ou limitées à un champ particulier (Cumbers et MacKinnon, 2004). La première partie est consacrée au cadre conceptuel retenu. La seconde partie s'attache à mettre en évidence l'évolution des ressources et des compétences des deux territoires explorés ici. La troisième partie propose une mise en perspective des deux dynamiques territoriales et met l'accent sur les deux facteurs qui jouent un rôle déterminant dans l'élaboration des trajectoires : les systèmes d'acteurs et l'histoire des territoires.

I. – UN CADRE D'ANALYSE DE LA DYNAMIQUE TERRITORIALE

1. L'« ÉCHELLE D'INNOVATION » DES TERRITOIRES : CONSTRUIRE DES RESSOURCES INTRANSFÉRABLES

La diminution des coûts de transport et le développement des technologies de l'information et de la communication ont considérablement réduit l'importance de la distance dans la stratégie des firmes même si l'intensité des relations et les flux d'informations diminuent rapidement avec la distance (Sorenson et Baum, 2003). Cette évolution explique en partie la propension croissante des entreprises au « nomadisme » (Zimmermann, 2002) qui oblige les territoires à repenser leur insertion dans la compétition internationale. L'espace compte toujours dans les stratégies, mais de façon élargie et complexifiée. Les firmes font des choix de localisation, mais évoluent et collectent des ressources dans des espaces multiples. Elles sont à la fois insérées dans un espace local et dans des espaces très éloignés (Nachum et Keeble, 2003). Les territoires sont donc contraints, en amont, de proposer des ressources difficilement transférables qui incitent les entreprises à maintenir leur activité. La capacité d'un territoire à perdurer vient alors de sa capacité : à se régénérer (capacité endogène d'auto-reproduction) ; à absorber des ressources extérieures (Cohen et Levinthal, 1990, Giuliani, 2005) ; à construire des *ressources territoriales intransférables*. Tout l'enjeu est donc de renouveler des compétences-clés (Pralhad et Hamel, 1990).

L'approche par les ressources et les compétences, conçue pour l'entreprise, peut être transposée au niveau du territoire (Lanciano, 2005). Sa distinction entre plusieurs niveaux d'analyse (Métais, 2004) est particulièrement intéressante ici. Le premier niveau est celui des ressources, « particules élémentaires » dont la combinatoire repose sur des capacités organisationnelles. Dans le prolongement des travaux précurseurs de Penrose (1959), l'approche RBV s'est d'abord constituée à partir de l'idée selon laquelle les entreprises sont hétérogènes sur le plan des ressources

qu'elles utilisent (Wernerfelt, 1984; Teece, 1984; Barney, 1991). L'entreprise ne se contente pas d'optimiser un stock de ressources pour assurer sa position sur des axes produits-marchés, mais possède une capacité réelle à créer de nouveaux avantages concurrentiels en créant des ressources stratégiques. Ces dernières constituent des actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à l'entreprise : ils sont difficilement imitables, substituables et échangeables, parce qu'émergeant à partir de processus d'apprentissage propres à la firme (Collis, 1991).

Le niveau des compétences représente, quant à lui, la capacité de l'entreprise à combiner et déployer ses ressources sur un mode spécifique pour atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée (Grant, 1991; Amit et Shoemaker, 1993). Ces compétences sont des routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982).

Un troisième niveau concerne le support de la mise en œuvre des compétences. Les acceptions développées dans la littérature sont plurielles et se chevauchent en partie. Certains auteurs parlent de capacités organisationnelles (Collis, 1991), d'autres de capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt et Martin, 2000). Mais le point commun entre ces différentes conceptions est de s'intéresser principalement aux aptitudes de l'entreprise à renouveler, augmenter et adapter ses capacités stratégiques (Teece *et al.*, 1997). Elles représentent un ensemble de processus organisationnels, formels ou pas, qui conditionnent la possibilité pour l'entreprise d'améliorer l'utilisation des ressources existantes et de permettre le développement de nouvelles ressources et compétences.

Dans une économie mondialisée, les territoires organisés autour d'industries anciennes sont confrontés à la concurrence par les prix que leur opposent les entreprises des pays à bas salaires. Différentes recherches montrent que les entreprises de ces territoires tendent à se porter sur des produits à plus forte valeur ajoutée, mais dans le même temps la fragmentation de la chaîne de valeur favorise la délocalisation des opérations les moins productives de valeur (Amighini et Rabellotti, 2003). Or, le développement de telles stratégies implique une capacité à développer des innovations radicales qui exigent des moyens accrus en recherche-développement (R&D) et un niveau de qualification des salariés élevé. Dans la terminologie de l'approche par les ressources et les compétences, ces moyens constituent les ressources que le territoire va chercher à mobiliser dans l'espace concurrentiel dans lequel il est engagé.

Dans les territoires d'industrialisation ancienne composés essentiellement de PME, chaque entreprise individuellement ne possède pas les moyens nécessaires au développement de telles stratégies. Une solution réside donc dans la mutualisation des ressources. Au niveau d'un territoire, la capacité des acteurs à coopérer pour construire les ressources collectives en infrastructures, en R&D et en formation dont les entreprises ont besoin représente certainement la compétence la plus fondamentale. Elle est une aptitude organisationnelle susceptible à son tour de permettre le développement des compétences technologiques ou commerciales nécessaires à l'acquisition des avantages concurrentiels recherchés.

Pour préciser le contenu de cette compétence particulière, l'approche par les ressources et les compétences peut être utilement complétée par des travaux portant spécifiquement sur les territoires et les interactions qui s'y produisent.

2. LE BESOIN D'UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE EFFECTIVE

Au sein d'un territoire se coordonnent de multiples acteurs qui peuvent être : économiques (entreprises, établissements de groupes, associations d'entreprises, etc.), institutionnels (collectivités territoriales, État, chambres de commerce, etc.), sociaux (syndicats, associations, etc.). Leurs interactions définissent une forme de *gouvernance locale ou territoriale* qui permet de penser l'amont des trajectoires territoriales. La gouvernance locale désigne un processus de confrontation et

d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement (Gilly et Wallet, 2001). Trois structures de gouvernance territoriale peuvent être distinguées suivant les acteurs dominants : gouvernance *privée* (les acteurs privés, dominants, pilotent les dispositifs de coordination et de création de ressources) ; gouvernance *privée collective* (l'acteur-clé est une institution formelle qui regroupe des opérateurs privés; gouvernance *publique* (les institutions publiques sont le moteur des dispositifs de coordination locale). Mais, le plus souvent, les territoires se caractérisent par des structures *mixtes*.

Dans les territoires que nous avons étudiés, les ressources territoriales intransférables susceptibles de fonder leur avantage concurrentiel ont changé de nature au cours du temps. De physiques et matérielles, elles sont devenues organisationnelles, immatérielles et fondées sur des capacités de coopération. Or, lorsqu'il n'existe pas localement de tradition de coopération, la construction de telles ressources peut s'avérer très compliquée pour des acteurs économiques en situation de rivalité pour des moyens limités, et engendre un besoin « d'encadrement » des coopérations à construire. La constitution et le développement de ces ressources reposent donc sur l'existence de modes de gouvernance locale capables de rassembler les acteurs économiques et publics locaux autour de référents partagés, certains parlent de « proximité institutionnelle » (Pecqueur et Zimmermann, 2002).

Dans le contexte actuel de dématérialisation des ressources susceptibles de fonder les compétences-clés d'un territoire, les relations interorganisationnelles qui structurent les formes de gouvernance locale sont centrales car elles fondent les capacités stratégiques du territoire. Une hypothèse fréquemment partagée est de considérer que la dynamique d'un territoire est associée à l'existence d'une proximité institutionnelle. Les apprentissages seraient alors rendus possibles par la situation d'encastrement des activités productives dans les systèmes de relations sociales (Gilly et Grossetti, 1993). Cependant, la proximité institutionnelle ne signifie pas pour autant identité institutionnelle. La focalisation sur les institutions conduit souvent à privilégier l'homogénéité et les conventions partagées (généralement autour d'un projet) et à négliger l'hétérogénéité des territoires et des représentations qu'ils abritent. La dynamique territoriale est reliée à ce double jeu de forces : partage d'expérience, de projets et de représentations; capacité de différenciation et référentiels multiples.

On n'est ici pas très éloigné des conceptions développées par Hamel et Prahalad (1994) autour de la vision stratégique qui représente ce que l'entreprise (particulièrement ses dirigeants) aspire à devenir à long terme. Elle est un projet ambitieux qui conditionne la manière dont les ressources vont être utilisées et déployées. Par effet de levier, l'entreprise va chercher à optimiser l'utilisation de ses ressources, par effet de tension, elle va pousser à leur utilisation nouvelle souvent dans le but de développer innovations et stratégies de rupture (Dumoulin et Simon, 2005). Au niveau d'une organisation, la vision pour produire les effets escomptés doit être partagée par ses membres. Or, la théorie des organisations nous a appris depuis longtemps que l'entreprise était tout sauf une structure homogène en termes de représentations ou d'intérêts (Cyert et March, 1963). Au niveau d'un territoire, cette différenciation est encore plus problématique dans la mesure où les acteurs en présence n'appartiennent pas à une même organisation, ce qui signifie, non seulement qu'ils n'ont pas bénéficié de longue date de tous les processus qui, traditionnellement, dans une organisation participent à l'élaboration de valeurs communes, mais qu'en outre, ils peuvent être directement concurrents et donc rivaux dans le partage des ressources locales.

Sur des territoires d'industrialisation ancienne tels que ceux qui nous intéressent ici, il semble que l'on touche là à une question clé. Toute la difficulté dans la construction de ressources territoriales intransférables (qui sont de plus en plus souvent

collectives) consiste à faire partager une vision commune aux acteurs économiques et institutionnels en présence. Or, sur un territoire, l'hétérogénéité est potentiellement encore plus importante qu'au sein d'une organisation. Plusieurs visions coexistent, que les différents acteurs cherchent à légitimer voire à imposer. On en arrive là à la troisième dimension de notre cadre d'analyse dans la mesure où la multiplicité des projets est héritée du passé. La vision est une représentation du futur qui trouve sa source dans l'histoire et les expériences de l'organisation et des individus qui la portent. L'éclairage historique des relations interorganisationnelles sur un territoire permet donc de mettre en évidence les facteurs susceptibles d'influencer la construction de ressources territoriales intransférables.

3. L'EMPREINTE DE L'HISTOIRE : UN « FEUILLETAGE » DES VISIONS STRATÉGIQUES ?

L'influence de l'histoire et des contextes organisationnel et institutionnel est présent depuis Penrose (1959) dans la littérature au travers de notions comme la dépendance de sentier (Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1988; Teece *et al.*, 1997), l'héritage administratif ou l'inertie organisationnelle (Hannan et Freeman, 1977 ; Bartlett et Goshal, 1989). Cet héritage peut avoir des effets négatifs sur le développement de l'organisation en transformant par exemple des compétences-clés en facteurs de rigidité (Leonard-Barton, 1992). Mais l'expérience peut également produire des croyances et des représentations susceptibles de dépasser les effets d'inertie traditionnellement associés aux dépendances de sentier (Tripsas et Gavetti, 2000). Cette double perspective est également présente au niveau des territoires.

18

LES TRAJECTOIRES TERRITORIALES, ENTRE DÉPENDANCE ET BIFURCATION

Que ce soit sur le plan du positionnement stratégique ou de leur structuration sociale, les territoires décrivent des trajectoires d'évolution qui suivent des dépendances de sentier. Ces dernières ne doivent pas être considérées comme des parcours linéaires et déterminés, et ne sont pas exemptes de bifurcations ni de ruptures. Les trajectoires, loin d'être inéluctables, expriment les relations obligées entre présent, passé et futur. Les actions, les formes d'organisation et de relations interorganisationnelles observables à un moment donné intègrent l'influence des actions, formes d'organisation et de relations interorganisationnelles plus anciennes et portent à leur tour les conditions d'existence de celles à venir sans les déterminer totalement pour autant. Les formes de gouvernance cristallisent et orientent ainsi tout à la fois l'héritage économique, politique et social du territoire. Pour des organisations et des institutions appartenant au même espace géographique, le territoire est potentiellement source de proximité institutionnelle, une ressource commune et une source d'enjeu dans la perspective d'acquiescer ou de conserver localement une position dominante ou au contraire de transformer une situation de fragilité. Un territoire décrit une trajectoire singulière du fait de la présence de telle ou telle catégorie d'acteurs et de leurs modes d'interactions spécifiques.

19

Sur ces territoires, ces dépendances de sentier peuvent traduire l'influence durable de moments-clés, d'événements fondateurs ou refondateurs qui scandent l'histoire des tissus et y produisent des bifurcations ou des cristallisations, créant chaque fois de nouvelles irréversibilités. Les territoires évoluent notamment sous l'effet conjoint de mécanismes d'adaptation et de transformation endogènes, et d'intégration et d'endogénéisation de contraintes et chocs extérieurs. Or, si ces événements et ces chocs marquent le territoire d'une manière durable c'est parce qu'ils s'impriment dans les structures économiques, urbaines, dans les réseaux sociaux, les coutumes, les valeurs, et les représentations.

20

Ces empreintes laissées par des événements passés ne se déposent cependant pas uniformément sur le territoire. Les événements y construisent une histoire différente car leur endogénéisation passe par le filtre de leur appropriation par les acteurs présents. Le temps du territoire, son histoire, les événements qui la scandent ne

21

peuvent être dissociés de son espace social et concurrentiel local. C'est ainsi qu'un même événement fait l'objet de multiples interprétations dont on va retrouver la traduction dans les stratégies des acteurs.

LE « FEUILLETAGE » DES VISIONS STRATÉGIQUES

L'histoire des territoires (notamment leur histoire récente) est une histoire de crises, de ruptures économiques, technologiques, sociales, de deuils parfois même, qui conduisent à une incapacité ou à une grande difficulté à mettre en œuvre un projet commun. Une même situation fait ainsi l'objet d'interprétations variables du fait de la multiplicité des référentiels mobilisés par les acteurs. On peut alors parler de « feuilletage » de la réalité et par là-même des territoires, dû à la coexistence d'individus et de groupes différents, et renforcé par la variabilité, pour une même personne, de ses définitions des situations vécues (Goffman, 1973, Boussard *et al.*, 2004). Dans cette perspective, l'histoire, les modalités de construction des trajectoires individuelles et collectives, deviennent des facteurs-clés de la compréhension des mutations du territoire, de la possibilité de constituer ou pas une vision commune susceptible de sous-tendre des pratiques de coopération.

Ce feuilletage spatial du territoire est également temporel. Les historiens ont fait depuis longtemps l'hypothèse de l'existence de plusieurs niveaux de réalité. Cette thèse suppose que l'on prenne en compte non seulement des tendances centenaires, mais également le caractère structurant de l'événement. Toutes les temporalités (courte, moyenne, longue) sont ainsi dotées, *a priori*, de la même importance. Pour les historiens, il n'y a pas de tabou à vouloir analyser les phénomènes en considérant que toutes ces temporalités peuvent jouer en même temps : un phénomène trouverait son explication dans la réunion de plusieurs systèmes de durées. Les passés lointain et proche, le présent et l'avenir aident également son éclaircissement. La temporalité est, pour eux, « feuilletée ». C'est pourquoi nous avons souhaité prendre en compte « ces régimes d'historicité » afin de rendre lisible « la pluralité du temps social » (Braudel, 1958).

Notre modèle d'analyse s'inscrit dans le cadre théorique du contextualisme (Pettigrew, 1990) qui analyse le changement à partir de l'articulation de trois concepts-clés : contenu, contexte et processus. Les *contenus* désignent le domaine concerné par le changement, ici la nature et la source des compétences clés développées par les territoires. Les *contextes* désignent les facteurs susceptibles d'influencer les contenus et leur évolution. Pettigrew distingue les contextes internes et externes, les uns et les autres présentant à la fois une dimension objective et une autre, subjective renvoyant à la manière dont les acteurs construisent leurs représentations des situations. Dans notre modèle, ils sont constitués des événements, chocs endogènes et exogènes qui font l'histoire des territoires. Quant aux *processus*, ils ont trait aux initiatives des acteurs et aux rapports de pouvoir qu'ils développent.

Ces trois variables sont en étroite interrelation, tout particulièrement les contextes et les processus : les jeux d'acteurs sont contraints, en partie, par les contextes, en même temps qu'ils les transforment (Pichault et Nizet, 2000).

II. – DEUX TERRITOIRES À L'ÉPREUVE DE LEUR HISTOIRE

1. CADRAGE MÉTHODOLOGIQUE

Les résultats présentés ici sont extraits d'un travail collectif qui a porté sur les mutations de quatre tissus industriels de la région PACA. Les transitions sur lesquelles nous nous appuyons ici sont celles : 1) des activités aromatiques et de parfumerie de Grasse (Alpes Maritimes); 2) consécutives à la fermeture du chantier naval de La Ciotat. Les raisons de ces choix sont multiples. Tout d'abord, sont

présentées ici les études de cas sur lesquelles les auteurs ont travaillé directement. Ensuite, la sélection de Grasse et de La Ciotat permet de comparer des tissus différents mais soumis à des problématiques proches. La recherche a permis de distinguer deux types de trajectoires territoriales. Nous avons ainsi identifié des mutations radicales dans lesquelles le tissu productif a évolué par rupture, les activités émergentes n'ayant pas nécessairement de lien avec les anciennes. La transition consécutive à la fermeture du chantier naval de La Ciotat (et du bassin minier de Provence) relève de ce cas de figure. Nous avons d'autre part identifié un processus de changement adaptatif dans lequel les activités anciennes se maintiennent mais se transforment, de nouvelles activités émergent en filiation avec les précédentes. C'est le cas de l'industrie aromatique et de la parfumerie de Grasse (et des activités agroalimentaires de la basse vallée du Rhône). Malgré ces différences, Grasse et La Ciotat présentent des similitudes : 1) ces deux territoires se sont longtemps organisés autour d'une « ville-usine » dans laquelle l'appareil productif et l'habitat étaient imbriqués, ce qui n'est pas sans effet sur les dynamiques sociales, politiques et interorganisationnelles; 2) leurs activités industrielles sont confrontées de façon croissante à la concurrence d'une activité touristique source d'enjeu et de conflit locaux.

Les informations ont été recueillies à partir d'observations, d'entretiens individuels et collectifs (118 au total), et de sources statistiques et documentaires, primaires et secondaires. Les entretiens, d'une durée de deux à cinq heures, ont été menés auprès de dirigeants, de salariés et de syndicalistes de plusieurs dizaines d'entreprises, ainsi que de représentants des institutions publiques ou associatives locales. Nous avons également participé à des réunions ou entretiens collectifs avec ces mêmes catégories d'interlocuteurs ainsi qu'avec certaines associations de chefs d'entreprises. Les données statistiques exploitées proviennent de l'Assedic (données sur les effectifs salariés de la zone et les effectifs d'entreprises répertoriés par activité) et de l'Insee (portrait de territoire). Les données documentaires proviennent de rapports, articles et/ou données fournies par des institutions locales (chambre de commerce et d'industrie, communautés d'agglomération, syndicats professionnels, etc.).

La question posée par notre recherche était de comprendre les dynamiques territoriales. Analysant un phénomène complexe, incluant des variables qualitatives et aux frontières floues, nous avons mis en œuvre une méthode d'analyse processuelle combinant méthode des cas et approche historique (Yin, 1994). Avant le démarrage du travail de terrain, les cinq membres de l'équipe se sont mis d'accord sur la sélection des acteurs privés et publics à interroger et sur l'élaboration d'un guide d'entretien commun. Les entretiens de type semi-directif ont fait l'objet d'une analyse thématique et historique qui a permis, dans une phase intermédiaire, de déterminer, pour chaque territoire, des matrices chronologiques (Miles et Huberman, 1984) sur les variables choisies : nature des activités dominantes, positionnement stratégique des entreprises, classification des ressources existantes et/ou mobilisées par les entreprises, identification des compétences clés des entreprises et du territoire, nature des relations interentreprises, type d'intervention publique, chocs exogènes, etc. Ces analyses (terme que nous préférons à celui de codage) ont été validées collectivement par les autres membres de l'équipe. La recherche a duré dix-huit mois. La mise en commun des données et la validation mutuelle des résultats s'effectuaient au cours de réunions de coordination mensuelles au cours desquelles l'objectif était de construire la comparaison. Au-delà de la singularité de chaque histoire, il s'agissait de déterminer les régularités propres à alimenter notre réflexion théorique. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur la méthode de « l'analyse sociétale » (Maurice *et al.*, 1982), développée pour la comparaison internationale mais que plusieurs membres de l'équipe avaient déjà expérimentée à un niveau infranational, et qui consiste à considérer que des phénomènes *a priori* non comparables le deviennent de par leur inscription dans des systèmes d'interactions (Maurice, 1989). Ce sont donc des systèmes d'interdépendance que nous avons comparés.

2. GRASSE ET LA CIOTAT : DEUX TRAJECTOIRES TERRITORIALES CONTRASTÉES

La Ciotat, a été pendant près de deux siècles une ville industrielle, structurée autour d'une activité dominante : les chantiers navals. La Ciotat était une ville de technique, fondée sur un modèle particulier de compétence : celle de l'ouvrier professionnel de la métallurgie, et sur un modèle de communauté professionnelle unie par une « convention de travail » associée à l'objet fabriqué et par la légitimité de la fierté du « chef-d'œuvre » accompli. En 1986 la décision du gouvernement français de cesser les aides massives qu'il accordait aux cinq grands chantiers navals français, a débouché sur le dépôt de bilan du groupe Normed propriétaire de trois d'entre eux et à la brusque fermeture de l'établissement de La Ciotat, aux portes de Marseille. Le traumatisme va provoquer pendant près de dix ans un conflit social qui va opposer deux perspectives de conversion du site. La première, portée par la partie la plus dure des anciens ouvriers du chantier, exige le redémarrage d'une activité de construction navale comparable à l'ancienne. La deuxième, portée par l'un des maires qui se succèdent alors à la municipalité, propose de donner au site une vocation immobilière. À la fermeture du chantier, sont mis en œuvre deux types de politiques : une politique sociale, pour faire face à l'opposition créée par la fermeture du chantier, et « acheter » la paix sociale; une politique économique comportant des aides financières, nationales et européennes, la création d'une société de reconversion et la création de zones d'entreprises défiscalisées.

29

La société de reconversion, Provence Industrialisation, est vouée à l'attraction d'investisseurs sur les zones d'entreprises. Animée par des spécialistes des reconversions, du marketing territorial ou des anciens des chantiers navals, elle coopère avec les collectivités, prospecte et accueille les investisseurs. Les zones d'activités gérées par Provence Industrialisation vont être une réussite^[3]. Elles attirent des entreprises de secteurs très différents, aucune démarche de ciblage n'ayant en effet été faite. Ce sont, en revanche, des entreprises en bonne santé, anticipant des bénéfices et cherchant à bénéficier des exonérations fiscales qui s'installent. Elles n'ont aucune obligation d'embaucher d'anciens salariés du chantier. À la fin de l'année 1989, moins de 20 % des emplois créés étaient occupés par des anciens du chantier naval.

30

La reconversion du site même de l'ancien chantier va, quant à elle, être infléchie par un événement imprévu. En 1994, un protocole d'accord suscité par l'État et les collectivités territoriales aboutit à la création d'une société d'économie mixte (Sémi-dép)^[4] chargée de réaménager le site. Conformément au souhait des anciens du chantier, son rôle était d'attirer de gros industriels pouvant redonner vie au chantier. Mais ce sont de petits industriels qui s'installent : « Les marins chefs d'entreprise » (Garnier et Mercier, 2003).

31

Au milieu des années 1990, un ancien skipper helvétique lance le projet « Grand Mistral ». Il consiste à construire, grâce aux équipements exceptionnels du site (bassins, quais, grues et portiques), douze voiliers de compétition. Le projet attire de toute l'Europe des skippers de renom, des architectes navals et des constructeurs et réparateurs de navires de plaisance. Certains vont s'intégrer à l'équipe du projet, d'autres créer leurs propres entreprises. Après deux ans, le projet échoue mais huit bateaux ont été construits, des PME ont été créées ou attirées. La bifurcation est dès lors opérée. La trajectoire du site est infléchie vers des activités industrielles associées à la grande plaisance.

32

Au début des années 2000, La Ciotat se caractérise par deux ensembles productifs qui se distinguent par leur activités et leurs choix stratégiques. Les entreprises installées sur le site de l'ancien chantier naval (DIAM) sont, pour la plupart, des prestataires de services associés aux activités de maintenance et réparation des bateaux de grande plaisance. Les industriels s'appuient sur un savoir-faire reconnu et se positionnent sur des segments à très forte valeur ajoutée (yachts, bateaux de course). En revanche, sur les zones d'activités d'AthéliaGémenosAubagne les activités sont très hétérogènes, ce qui rend difficile l'identification d'une compétence-clé

33

dominante. Toutefois, les entreprises intervenant dans les secteurs de l'électronique ou de l'imagerie médicale développent des stratégies d'innovation et de valorisation de compétences spécifiques.

Ces positionnements stratégiques se lisent également dans les stratégies de construction de ressources. Les entreprises du site DIAM, d'abord consommatrices des ressources de l'ancien chantier se sont progressivement placées dans une position de construction par la médiation de leur association. Mais cette construction s'opère essentiellement autour de ressources en infrastructures et en équipement (comme l'installation d'un ascenseur à bateau, équipement coûteux, mais partageable). En revanche, le territoire ne propose pas encore aujourd'hui une offre de formation adaptée à ce tissu. Les compétences nécessaires proviennent de l'extérieur de la région, voire de l'étranger. Sur les zones défiscalisées, les entreprises se contentent d'utiliser les ressources en équipement collectif que leur fournit le territoire. Il n'existe pas de stratégie collective de construction de ressources spécifiques. Une cause réside dans l'hétérogénéité du tissu et des besoins exprimés par les entreprises. Une autre résulte de ce que cohabitent des entrepreneurs attirés par la fiscalité et d'anciens salariés du chantier.

Les bifurcations de l'industrie aromatique et de la parfumerie grasse ont été beaucoup moins visibles puisqu'elle continue de dominer le tissu industriel de la zone. L'histoire industrielle de Grasse liée à la parfumerie est très ancienne puisque les premières distilleries ont été créées dans la région au XVI^e siècle. C'est au XIX^e siècle que la parfumerie se développe et acquiert les signes qui vont la caractériser jusqu'au milieu du siècle suivant :

- une organisation économique et sociale centrée autour d'entreprises familiales,
- une organisation industrielle située en amont de la filière. Les matières premières cultivées localement servent de base à la réalisation de compositions parfumantes,
- l'existence d'un vrai système productif local (ou SPL): l'industrie fait travailler en cascade une multitude de métiers nécessaires à son activité : agriculteurs, verriers, ferblantiers, bouchonniers, chaudronniers, imprimeurs, transporteurs, etc.
- son ancrage dans la société locale. L'industrie a longtemps employé une proportion importante de la population. Nombre de familles étaient liées à la parfumerie, dans l'agriculture, les usines ou les opérations périphériques nécessaires à l'activité aromatique.

Les compétences-clés du territoire se sont donc construites sur des bases physiques, technologiques et organisationnelles. Elles reposaient sur la culture florale, alors significative, qui constituait une ressource stratégique pour le territoire, sur la maîtrise de la transformation des matières premières naturelles en huiles essentielles et en compositions parfumantes et sur l'organisation d'un système productif assurant capacité d'innovation et flexibilité. Mais, cette industrie va subir des mutations significatives qui vont partiellement la marginaliser dans l'industrie mondiale et lui donner sa configuration actuelle ⁽⁵¹⁾. Le processus commence au début du XX^e siècle avec l'apparition des substituts de synthèse qui vont concurrencer les matières premières naturelles. Il va se poursuivre avec le découplage progressif entre le territoire physique, le territoire social, et le système productif. Le territoire a été la matrice physique de l'activité (du fait de la présence de plantes à parfum) et sociale (en fournissant la main d'œuvre). Aujourd'hui, les liens avec le territoire se sont distendus et en partie dématérialisés.

La culture florale, à l'origine du savoir-faire et de la réputation du territoire, a été progressivement délocalisée par les grasseois eux-mêmes en quête de lieux de production compétitifs en termes de coûts de main d'œuvre. Cette délocalisation s'est ensuite accompagnée de la diffusion du savoir-faire, ce qui va contribuer à la marginalisation de la zone. En parallèle, l'industrie subit des restructurations significatives qui commencent dès les années 1950 avec le regroupement d'entreprises locales et l'arrivée d'investisseurs industriels extérieurs.

Ces acquisitions vont donner lieu dans les années 1980 à un important mouvement de création d'entreprises par des cadres de ces sociétés, soit après une perte d'emploi, soit parce qu'ils ne partageaient pas les orientations des nouveaux dirigeants. La restructuration par la Sanofide sa branche parfumerie est un moment pivot de l'évolution de la zone. La Sanofia en effet pris le contrôle de plusieurs sociétés aromatiques grassoises. Puis, un changement de stratégie l'a conduit à privilégier le développement de sa branche pharmaceutique. Le groupe a fermé ou vendu plusieurs établissements. Les anciens de la Sanofireconvertis dans de nouvelles activités parlent très durement de cette période. Toutefois, ces restructurations ont eu également l'effet d'une « destruction créatrice ». Ce qui aurait pu conduire à un éclatement de la zone a en fait conduit à sa régénération ^[6].

D'une organisation économique et sociale centrée autour de quelques entreprises familiales opérant en amont de la filière (activités d'extraction), le territoire va se réorganiser autour de petites entreprises (aujourd'hui la moitié des entreprises a moins de 50 salariés et un quart moins de 10) intervenant en aval (compositions parfumantes et négoce). Aujourd'hui moins de dix entreprises grassoises maîtrisent le savoir-faire clé de l'extraction. Ce déplacement fragilise le territoire car ces activités sont moins susceptibles de fournir un avantage concurrentiel significatif que les activités d'extraction (l'imitation est plus facile). Il induit moins de complémentarité, plus de concurrence, et peut-être moins d'innovation (une configuration de type SPL est considérée comme une source d'innovation (Maskell et Lorenzen, 2004)). ^[7]

Depuis la fin des années 80, le territoire est entré dans une nouvelle phase qui renforce ce processus. Dans l'industrie aromatique, les contraintes s'accroissent : accélération du cycle de vie et banalisation des produits, concentration du secteur, émergence de nouveaux facteurs-clés de succès (volume, prix, marketing), diffusion de dispositifs de normalisation et de certification, exacerbation des pressions réglementaires et environnementales. Les entreprises grassoises sont ainsi amenées à opérer certains choix stratégiques pour ne pas disparaître. Elles privilégient des stratégies les mettant à l'abri de la seule concurrence par les prix : 1) par le positionnement sur des axes produitsmarchés exigeant réactivité et flexibilité; 2) par la recherche de niches commerciales ou technologiques (certaines entreprises recherchent des marchés réputés difficiles d'accès comme l'Iran ou la Birmanie ou cherchent à valoriser leur savoirfaire spécifique en matière de traitement des matières premières naturelles) ; 3) par l'association de l'image de leur produit à un lieu de fabrication – Grasse – qui continue de représenter un label mondialement reconnu. Les multinationales présentes sur le territoire utilisent celui-ci dans une stratégie de communication. Elles y font séjourner certains de leurs clients, Grasse jouant le rôle de vitrine du fait de son image de berceau de la parfumerie. Cependant, les formes d'ancrage historiques de l'activité n'ont pas été compensées de façon satisfaisante par de nouvelles formes adaptées à l'évolution environnementale. ^[8]

Les entreprises grassoises n'ont pas de tradition de construction collective de ressources. Elles trouvent sur place des ressources disponibles qu'elles partagent quasiment sans le vouloir : une main-d'œuvre qualifiée et socialisée à la culture du secteur, une « atmosphère industrielle » qui favorise la circulation des savoirs grâce aux échanges individuels informels ou aux mobilités interentreprises, l'image d'excellence de Grasse en matière de parfumerie. Mais les ressources désormais stratégiques – humaines et technologiques en particulier – sont construites ailleurs qu'à Grasse, en France ou à l'étranger, et celles qui sont reproduites ou créées sur place le sont au sein de chaque entreprise. Grasse a en effet perdu le monopole de la construction de cette ressource rare qu'était le savoir-faire des parfumeurs. La construction des qualifications s'est longtemps opérée, au sein de chaque entreprise, par une transmission orale et interpersonnelle du savoir et du savoir-faire des anciens vers les nouveaux. Cette tradition a considérablement évolué sous la pression des contraintes législatives et techniques et des exigences d'assurance qualité. Les parfumeurs sont aujourd'hui formés dans une école de la région parisienne : l'ISIPCA ^[9]. Cette évolution de la profession d'une formation sur le tas, par

transmission orale et interpersonnelle du savoir-faire à une formation codifiée, réalisée au sein d'une école, sanctionnée par un diplôme, marque une diminution de la spécificité d'une ressource rare traditionnellement associée à Grasse.

Les ressources technologiques, point sensible aujourd'hui, fonctionnent suivant la même logique. Les grandes entreprises possèdent leur propre système de R&D. Les plus petites n'ont, quant à elles, pas de réels moyens. L'absence sur le territoire d'une activité significative de R&D est considérée comme un facteur aggravant de sa marginalisation.

L'exposition de ces deux trajectoires met en évidence une transformation des compétences-clés, soit du fait de l'évolution radicale des activités (La Ciotat), soit du fait de l'évolution conjointe de l'environnement et des ressources stratégiques pour le territoire (Grasse).

Il faut bien distinguer ici ce qui constitue les compétences-clés des entreprises et celles du territoire lui-même. Les évolutions stratégiques opérées ces dernières années par les entreprises traduisent un déplacement vers des activités à forte valeur ajoutée, vers la recherche de compétences-clés fondées sur une grande maîtrise technologique (Grande Plaisance à La Ciotat, traitement des matières naturelles à Grasse) et/ou commerciale. Du point de vue des territoires, les compétences-clés ne peuvent plus être la somme des compétences-clés des entreprises qu'ils abritent, ni de ressources naturelles disponibles. Elles reposent sur leur capacité à attirer des entreprises et des activités nouvelles, à les maintenir durablement et à « armer » leur compétitivité. Dans la compétition qui les oppose à d'autres territoires, cela suppose de *créer* un certain nombre de ressources. Car les ressources territoriales pertinentes ont changé de nature. La compétence-clé du territoire n'est plus de combiner des ressources extraites du territoire physique mais de se constituer en territoire organisé. À Grasse ou La Ciotat, du territoire, entité physique, est né l'espace industriel et social; des compétences professionnelles s'y sont développées. À Grasse, cet espace ne bénéficie plus de l'ancrage physique des ressources. À La Ciotat, il ne suffit plus à assurer la compétitivité des activités. Désormais, c'est l'existence de formes de proximité organisée, c'est-à-dire la capacité à construire des faisceaux de relations interorganisationnelles qui rend possible sa pérennité. Les ressources pertinentes se construisent dans le système éducatif et de recherche, dans et *entre* les entreprises, c'est-à-dire sur un mode *collectif*.

III. – LE RENOUVELLEMENT DES COMPÉTENCES-CLÉS SOUS CONTRAINTE DE L'HISTOIRE

À la lumière de ces deux récits, comment interpréter l'impact de l'histoire sur la construction de ressources territoriales intransférables et l'émergence de nouvelles compétences-clés ?

1. VERS UNE CONVERGENCE DES FORMES DE GOUVERNANCE TERRITORIALE

La construction des ressources territoriales susceptibles de lutter efficacement contre le nomadisme des entreprises et d'armer la compétitivité de celles qui sont durablement installées repose de plus en plus sur la capacité de coopération d'une multiplicité d'acteurs. Or, si une trop grande hétérogénéité est un obstacle à la coopération du fait de l'absence de référentiel commun (ce qui est sans doute le cas à La Ciotat), une trop grande homogénéité peut à l'inverse empêcher cette même coopération, les entreprises se percevant comme concurrentes dans le partage des ressources. C'est sans doute ce qui se produit à Grasse où le processus de construction de ressources, humaines, commerciales ou technologiques, est opéré sur un mode individuel (au sein de chaque entreprise) et non sur un mode collectif. Toutefois, sur ces territoires les conditions de la coopération émergent progressivement. Les mutations stratégiques se sont accompagnées d'une évolution

de la gouvernance. On est ainsi passé en quelques années d'une situation très contrastée à une convergence des deux zones.

Jusqu'aux années 1980, Grasse et La Ciotat se sont nettement distinguées par la nature des acteurs qui y opéraient et le type de gouvernance dominant. À La Ciotat, zone en reconversion, les dispositifs publics ont opéré de manière centrale et massive. L'État avait un rôle stratégique, garant de l'indépendance nationale en matière navale, entrepreneurial en tant que tuteur des chantiers navals et régulateur des relations professionnelles. Il s'est d'autant plus investi dans le traitement de la crise qu'il avait des responsabilités dans son déclenchement. Les transitions ont pris appui sur des dispositifs d'aide, d'aménagement ou d'animation créés par des regroupements d'acteurs publics souvent disjoints des logiques économiques locales. Deux institutions, pour l'essentiel, sont intervenues : 1) la société d'économie mixte Sémidép afin de gérer le site de l'ancien chantier, 2) Provence Industrialisation, société anonyme constituée pour attirer les investisseurs sur les nouvelles zones d'entreprises. À Grasse, les acteurs dominants ont toujours été, pour l'essentiel, d'envergure locale et enracinés dans des logiques d'action professionnelles. Prodarom, Syndicat national des fabricants de produits aromatiques, joue depuis longtemps un rôle significatif dans la représentation des intérêts des industriels au niveau national et international et dans leur information des évolutions réglementaires et industrielles. Ce tissu n'a cependant jamais été tout à fait ignoré des acteurs publics. Il a toujours dû s'adapter aux réglementations nationales et européennes sanitaires, sécuritaires et environnementales. Mais il n'a jamais fait l'objet d'interventions d'envergure. Les entreprises y ont toujours été d'autant plus réticentes qu'elles étaient assurées de leurs positions dominantes.

Aujourd'hui, les objectifs et modalités de la gouvernance territoriale sont de plus en plus semblables sur les deux zones. Il s'agit de défendre ou de repositionner le tissu local dans la compétition mondiale, de faire en sorte que le territoire procure des avantages concurrentiels déterminants pour ses entreprises, pour qu'elles ne se délocalisent pas, ou que d'autres viennent s'y installer. Ainsi, alors que ces territoires ont suivi des trajectoires différentes, les formes de gouvernance territoriale convergent : décentralisation de l'intervention publique et développement de coopérations jusque-là improbables entre acteurs privés (les entreprises et leurs représentants) et publics (municipalités, communautés de communes, département, région). La polarisation précédente entre acteurs publics et privés évolue vers un rapport de coopération encore en phase d'émergence et dont la stabilisation passe par des apprentissages mutuels. Il est permis par l'arrivée ou le retour sur le devant de la scène de certains acteurs :

- des acteurs institutionnels nouveaux, ou re-légitimés : les collectivités territoriales – conseil régional, conseil général, communes – renforcées dans leurs compétences depuis les lois de décentralisation, les chambres de commerce et d'industrie et d'autres organismes professionnels. À Grasse, la création de la Communauté d'agglomérations a réactivé le rôle des acteurs institutionnels en instaurant pour les entreprises et leurs représentants des interlocuteurs effectifs dans le développement d'un projet commun : faire de Grasse LE
- pôle mondial du naturel ». Cela se traduit par l'initiation de plusieurs projets (création d'un laboratoire de R&D sur les produits naturels, d'une pépinière d'entreprises, etc.). Mais ces projets ne suscitent pas encore l'adhésion de tous;
- des acteurs privés confortent ou acquièrent leur légitimité. Depuis le milieu des années 1980, émerge une catégorie de dirigeants très actifs dans la construction de ressources locales : nouveaux responsables de petites entreprises issues de restructurations ou récemment créées, et managers locaux des firmes transnationales exploitant leurs marges d'autonomie. On les a vus à l'œuvre, dans les premières actions conduites par les associations de chefs d'entreprises sur les sites Athélia et Diam de La Ciotat ou à Grasse, au sein du très actif Club des entrepreneurs.

Cette évolution est à articuler à la remise en cause des formes traditionnelles

d'ancrage du tissu productif dans le territoire, et à la nécessité perçue par les différents acteurs de reconstituer des ressources territoriales spécifiques qui ne soient pas transférables. Les transformations à l'œuvre traduisent l'élaboration progressive d'une vision commune des différents acteurs autour de ce que peut ou doit devenir le territoire. Des situations de blocages institutionnels ont conduit, contre toute attente, à des apprentissages et au développement de compétences inédites pour ces territoires qui aboutissent à instaurer des processus de dialogues et de négociation entre des acteurs qui précédemment s'ignoraient.

2. L'HISTOIRE, SOURCE DE DYNAMIQUE ET DE BLOCAGES

Ces deux territoires sont donc désormais confrontés à la nécessité impérieuse de produire les ressources et les compétences qui assureront leur pérennité. Mais cette nécessité n'est pas perçue de la même manière par tous. Les dialogues amorcés sont encore hésitants et fragiles. Le retour sur l'histoire de ces deux zones permet d'en comprendre la raison.

50

DES ÉVÉNEMENTS FONDATEURS, ENTRE DÉPENDANCES DE SENTIER ET BIFURCATIONS

La structure économique des territoires actuels, les relations que développent ou ne développent pas aujourd'hui les entreprises entre elles ou avec les acteurs institutionnels locaux portent l'empreinte des héritages économiques, politiques et sociaux.

51

Grasse est aujourd'hui un tissu productif constitué d'une majorité de PME positionnées en aval de la filière et, pour la plupart, sans moyens de R&D. Cette structuration est l'expression de l'influence durable (plus de vingt ans) des restructurations opérées par des investisseurs extérieurs. L'échec des rachats et des reventes de certaines entreprises – la Sanofinotamment – a été à la fois une période très dure pour le territoire (fermeture de sites, pertes d'emplois) et un moment de création d'entreprises qui ont revitalisé le tissu tout en le fragilisant. Ces entreprises sont de petite taille dans un secteur où les facteurs clés de succès exigent des moyens importants en R&D et marketing. Le déplacement vers l'aval de la filière rend les entreprises locales plus directement concurrentes, ce qui freine leur volonté de mettre des moyens en commun (c'est en tout cas le discours des industriels). Cependant, cette logique de concurrence est également héritée de la difficulté, dans la parfumerie, à protéger le produit. Une odeur n'est pas brevetable (cela reviendrait à livrer sa formule aux concurrents). Cela induit, à Grasse, une culture séculaire du secret qui freine aujourd'hui encore la coopération.

52

À La Ciotat, le tissu productif se répartit aujourd'hui entre les zones défiscalisées, très hétérogènes, et le site DIAM de l'ancien chantier orienté vers la grande plaisance. Cette configuration fragmentée et cloisonnée trouve son origine dans trois séries d'événements ou d'actions : la fermeture du chantier, le traitement économique de la crise et le projet Grand Mistral. Du « traumatisme » de la fermeture ont découlé le deuil de l'industrie lourde (qui aura pris plus de dix ans), les blessures individuelles et les visions divergentes sur l'avenir du territoire. Le traitement économique de la crise pèse encore sur sa compétitivité. En recherchant l'attractivité fiscale, les acteurs locaux ont permis l'implantation d'entreprises saines, mais en contrepartie, le territoire, élargi, réunit sur les zones défiscalisées des entreprises entretenant peu de proximités, organisationnelles ou institutionnelles. Enfin, la réactivation d'une activité industrielle liée à la mer trouve son origine dans l'obstination des anciens chantiers navals et surtout dans l'épisode « Grand Mistral » qui a fondé le vivier d'où a émergé une grande partie des entreprises du site DIAM.

53

LE « FEUILLETAGE » DES VISIONS STRATÉGIQUES SUR LE TERRITOIRE

Une difficulté commune qu'ont à surmonter ces deux territoires aux histoires

54

différentes est que les chocs subis n'ont pas été vécus et interprétés de façon similaire par les différents acteurs. La même situation a fait (et fait encore) l'objet d'interprétations différentes. Les événements se sont imprimés durablement dans les représentations, marquant les relations interorganisationnelles et freinant ou empêchant suivant les cas les collaborations. L'histoire de ces tissus a fait émerger des « gagnants » et des « perdants ».

À Grasse, la construction de moyens de R&D est cruciale pour les PME qui ne disposent pas en interne des équipements nécessaires. En revanche, les grandes entreprises familiales qui ont survécu aux restructurations ont développé leurs propres moyens et les filiales de groupes peuvent s'appuyer sur les infrastructures de leur mai-son-mère. Le renouvellement des compétences clés du territoire doit dépasser ces divergences d'intérêts. Quant aux acteurs politiques locaux, occupés pendant plusieurs décennies par la création et le développement de Sophia Antipolis^[8], ce n'est que récemment qu'ils ont cherché à jouer un rôle dans le développement de ressources propres à accroître l'attractivité du territoire. Les restructurations des années 80 pèsent encore lourdement sur les relations interentreprises. Certains des dirigeants qui ont créé leur entreprise à ce moment-là éprouvent de la rancœur en parlant de cette période et le syndicat professionnel, Prodarom, dont le siège est installé à Grasse cristallise une partie du ressentiment, ce qui ne favorise pas la coopération. L'examen de la liste de ses adhérents montre qu'il est très implanté parmi les grandes entreprises, les filiales de groupes multinationaux, mais qu'il reçoit une faible adhésion des PME. Plusieurs dirigeants interrogés considèrent qu'il ne représente que les intérêts des sociétés les plus importantes. Enfin, des cadres ayant contribué aux restructurations participent à l'animation de Prodarom. On retrouve là encore l'empreinte des restructurations des années 1980 sur les difficultés actuelles à faire converger des intérêts potentiellement communs.

À La Ciotat, l'éclatement du territoire productif reflète son éclatement institutionnel. Les zones d'entreprises, très hétérogènes, ont été installées hors de la ville, voire de la commune, à distance de l'ancien chantier. Ce choix s'expliquait par la nécessité de trouver des espaces adaptés à l'accueil d'un grand nombre d'entreprises. Il a sans doute exprimé aussi la volonté de ne pas s'établir trop près du conflit pour attirer les investisseurs. Les chefs d'entreprises d'Athélia et de Gémenos savent s'ils ont ou non bénéficié des exonérations fiscales associées à la création des zones, mais leur mémoire a fréquemment oublié les conditions dans lesquelles elles ont été obtenues. Sur des zones créées *ex nihilo*, les entreprises sont venues se juxtaposer les unes aux autres. Leurs salariés ont été recrutés, pour l'essentiel, à l'extérieur des communes d'implantation. Jusqu'à présent, ces entreprises ne se sont pas inscrites dans un projet collectif et n'ont développé que peu de liens. Ce tissu apparaît donc fragile, l'attrait fiscal n'étant pas de nature à susciter un ancrage territorial solide ni une vision commune. À l'inverse, le site DIAM et ses entreprises sont les héritiers – malgré eux – de l'ancien chantier. Physiquement, les industriels ne peuvent ignorer l'histoire de la construction navale puisqu'ils utilisent quotidiennement les infrastructures portuaires. Professionnellement, même si les activités de la grande plaisance ont peu à voir avec celles de l'ancienne construction navale, il s'agit toujours d'une activité tournée vers la mer. Toutefois, l'héritage s'arrête bien là car si le site se situe au cœur de la ville, ces activités, venues tardivement, n'ont que faiblement permis de réembaucher d'anciens salariés du chantier et sont souvent perçues négativement par les habitants de la ville. Mais entre les 17 PME (employant 250 salariés) qui composent le site, a émergé une dynamique territoriale portée par des logiques professionnelles complémentaires et convergentes autour d'une même vision du territoire et d'intérêts communs.

Même si l'histoire marque ces territoires d'une empreinte profonde, il ne s'agit pas pour autant de conclure à leur incapacité à renouveler des formes de coopération. Sur ces territoires, des acteurs sont porteurs de projets (d'une vision), et certains sont bien décidés à dépasser les clivages et les blocages hérités du passé. Le cas de Grasse

est très significatif. Des entreprises, hier parmi les plus réticentes à la coopération, sont leaders dans le pilotage du pôle de compétitivité « parfums, cosmétiques, arômes, senteurs et saveurs ». Ce dernier rassemble des entreprises, des organismes de formation et recherche dont certains sont extérieurs au territoire grassois. Ce dispositif plus large est moins marqué par les conflits passés et la concurrence. Quant à La Ciotat, les conflits d'usage du territoire entre activité industrielle et promotion immobilière ne sont pas totalement tranchés. Le projet des acteurs publics est d'articuler la grande plaisance avec d'autres activités de services, de loisir ou de villégiature. Les deux espaces, productif et urbain, seraient alors mieux articulés. Mais ce projet est osé dans la mesure où il pourrait déboucher sur une dynamique immobilière et touristique plutôt que sur une dynamique productive. Là également, la mise en place du pôle de compétitivité « mer, sécurité, sûreté » est de nature à infléchir la trajectoire vers des activités industrielles et à assurer le développement de nouvelles compétences-clés.

Ces évolutions récentes mettent en évidence la dialectique permanente entre projet et héritage, entre capacité d'innovation des acteurs et contextes. Les acteurs et les structures dépositaires de l'histoire sont deux aspects d'une même réalité : les acteurs (individuels ou collectifs) structurent leur environnement autant que celui-ci contribue à les construire (Giddens, 1984). Les deux expériences décrites ici renforcent la pertinence d'un cadre d'analyse contextualiste qui permet de situer et d'interpréter les processus observés. Mais ce cadre autorise la prise en compte des capacités stratégiques propres aux acteurs (Child, 1997) qui sont le moteur du processus : les choix et les actes réalisés aujourd'hui construisent la trajectoire et orientent le développement à venir. Les choix actuels faits à Grasse ou La Ciotat sont contraints par l'histoire mais ils construisent bien leur futur.

58

CONCLUSION

Les stratégies de localisation des entreprises mettent en concurrence les territoires et posent avec acuité la question de leur attractivité et de leur capacité à offrir en quantité et en qualité les ressources dont ces entreprises ont besoin. Dans une économie mondialisée, pays et territoires ne bénéficient pas des mêmes avantages comparatifs et les stratégies fondées sur la connaissance se multiplient. Dans ces conditions, les ressources et les compétences susceptibles de fonder les avantages concurrentiels recherchés par les entreprises orientent les choix d'implantation (et de maintien) vers des territoires capables tout à la fois de générer des externalités positives par la présence d'infrastructures et de s'inscrire dans une dynamique de construction de ressources articulées aux stratégies entrepreneuriales.

59

Dans cet article, nous avons cherché à mettre en évidence les conditions dans lesquelles une telle capacité stratégique pouvait se développer. Or, compte tenu de la nature de ressources à construire, cette capacité repose sur l'établissement de formes de gouvernance territoriale susceptibles de favoriser le développement de coopérations interorganisationnelles et interinstitutionnelles. Or, dans des territoires d'industrialisation ancienne, cette capacité est nécessairement influencée par la permanence d'héritages industriels, sociaux ou politiques.

60

Les rapports entre entreprises et territoires ont fait l'objet de nombreux travaux en économie spatiale et industrielle mais n'ont été que faiblement traités en management stratégique. En comparant la trajectoire de deux territoires très différents, nous avons pu montrer comment un cadre théorique issu du management stratégique pouvait être mobilisé et transposé au niveau territorial. L'approche fondée sur les ressources et les compétences permet d'appréhender la nature de celles qui deviennent stratégiques pour le territoire. En tant que modélisation dynamique du contenu des stratégies, elle ouvre la voie à une analyse en termes de processus (Tywoniak, 1998) : en inscrivant la constitution des ressources et des compétences dans une logique d'héritage administratif et en levant le déterminisme qui pèse sur

61

les conceptions classiques de la stratégie. Toutefois, les deux cas exposés ont montré que ce cadre devait être complété pour appréhender la dynamique territoriale. Peut-être plus encore qu'une organisation (qu'une Hiérarchie), un territoire est un espace de conflits qui articule des logiques économiques, sociales et politiques. Or, l'approche fondée sur les ressources et les compétences tend à minimiser les aspects politiques (au sens de Cyert et March) de leur constitution. Le processus de développement des ressources et compétences présente un caractère consensuel qui reflète mal les tensions et les compromis qui s'établissent au niveau d'un territoire. La prise en compte de l'histoire, telle que nous l'avons envisagée ici, nous a permis d'incarner autrement que de manière rhétorique, l'influence d'un héritage qui, sur un territoire, n'est pas qu'administratif (organisationnel). Une dynamique territoriale susceptible d'« armer » la compétitivité des entreprises suppose l'existence d'une vision territoriale stratégique partagée. Au sein d'une organisation, la vision est portée par un dirigeant ou un groupe de dirigeants aux représentations suffisamment convergentes. Sur un territoire, le pilotage est assurée par une multiplicité d'acteurs aux représentations nécessairement hétérogènes. L'analyse historique permet de comprendre dans quels contextes ces représentations divergentes se sont constituées. L'histoire ne doit pas être relayée au rang de contexte anecdotique, elle est une dimension du modèle d'analyse lui-même. Nous rejoignons ici les travaux de Pettigrew (1990) sur les dimensions politiques et contextuelles du changement stratégique et organisationnel. Au-delà des situations singulières, la perspective historique rend compte du fait que sur un territoire la vision stratégique est nécessairement le résultat d'un compromis entre des représentations et des positions qui naissent de sédimentations successives.

Amighini A., Rabellotti R., "The effects of globalisation on industrial districts in Italy : Evidence from the footwear sector", 43rd *European Congress of the Regional Science Association*, Jyväskylä, Finland, 27-30 August 2003.

EN LIGNE Amit R., Schoemaker P.J.H., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol.14,1993, p. 33-46.

Bailly A., Baumont C., Huriot J. M., Sallez A., *Représenter la ville*, Economica, Paris, 1995.

EN LIGNE Barney J. B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1,1991, p. 99-120.

Bartlett C., Ghoshal S., *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, 1989.

Boussard V., Mercier D., Tripier P., *L'aveuglement organisationnel. Analyses sociologiques de la méconnaissance*, Éditions du CNRS, Paris, 2004.

Braudel F., « Histoire et Sciences sociales. La longue durée », *Annales ESC*, vol. 4,1958, p. 725-753.

EN LIGNE Child J., "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment : Retrospect and Prospect", *Organization Studies*, vol. 18, n° 1,1997, p. 43-76.

EN LIGNE Cohen W. M., Levinthal D. A., "Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35,1989, p. 128-152.

EN LIGNE Collis D. J., "A Resource-based analysis of global competition : the case of the bearings industry", *Strategic Management Journal*, vol. 12,1991, p. 49-68.

EN LIGNE Cumbers A., MacKinnon D., "Introduction : Clusters in Urban and Regional Development", *Urban Studies*, vol. 41, n° 5/6,2004, p. 959-969.

Cyert R., March J., *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J., 1963.

Dosi G., "Sources, Procedures and Microeconomics Effects of Innovation", *Journal of Economic Literature*, vol. 26,1988, p. 1120-1171.

EN LIGNE Dumoulin R., Simon E., « Stratégie de rupture et PME : la réplication impossible », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 155,2005, p. 75-95.

EN LIGNE Eisenhardt K.M., Martin J.A., "Dynamic Capabilities : what are they ?", *Strategic Management Journal*, vol. 21,2000, p. 1105-1121.

Garnier J., Lamanthe A., Lanciano-Morandat C., Mendez A., Mercier D., Rychen F., Les modes de transition des tissus productifs régionaux en Provence Alpes Côte d'Azur, Rapport au Conseil régional et à la DRTEFP de PACA, au conseil général des Bouches du Rhône, LEST, 2004, p. 400.

- Garnier J., Mercier D., « La figure du marin chef d'entreprise », *Journées de Sociologie du Travail*, Paris, 2003.
- Giddens A., *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge, 1984.
- Gilly J. P., Grossetti M., « Organisation, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation », *RERU*, numéro spécial « Économie de Proximités », vol. 3, 1993, p. 449-468.
- EN LIGNE Gilly J. P., Wallet F., "Forms of Proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economic Spaces : the Case of Industrial conversion Processes", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 25, n° 3, 2001, p. 553-570.
- EN LIGNE Giuliani E., "Cluster Absorptive Capacity. Why do some clusters forge ahead and others lag behind?", *European Urban and Regional Studies*, vol. 12, n° 3, 2005, p. 269-288.
- Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome 2 : *Les relations en public*, Éditions de Minuit, Paris, 1973.
- EN LIGNE Granovetter M., "Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, p. 481-510.
- EN LIGNE Grant R., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, n° 3, 1991, p. 114-135.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.
- EN LIGNE Hannan M. T., Freeman J.H., "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, 1977, p. 929-964.
- Lanciano E., « Mobilisation des ressources spécifiques, districts industriels et avantages comparatifs », Working paper, Séminaire du programme *Innovation*, Lest, 14 mars 2005, p. 26.
- EN LIGNE Leonard-Barton D., "Core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, summer 1992, p. 111-125.
- EN LIGNE Maskell P., Lorenzen M., "The Cluster as Market Organisation", *Urban Studies*, vol. 41, n° 5/6, 2004, p. 991-1009.
- Maurice M., « Méthode comparative et analyse sociétale », *Sociologie du travail*, n° 2, 1989, p. 175-191.
- Maurice M., Sellier F., Silvestre J. J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Essai d'analyse sociétale*, PUF, Collection Sociologie, Paris, 1982.
- Métais E., *Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et Pratique*, Economica, Connaissance de la gestion, Paris, 2004.
- Miles M. B., Huberman A.M., *Analysing Qualitative Data : A source Book For New Methods*, Sage, Beverly Hills, CA, 1984.
- EN LIGNE Nachum L., Keeble D., "MNE Linkages and Localized Clusters : Foreign and Indigenous Firms in the Media Cluster of Central London", *Journal of International Management*, vol. 9, 2003, p. 171-192.
- Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University, Cambridge, Mass, 1982.
- Pecqueur B., Zimmermann J.B., « Les fondements d'une économie de proximités », Document de travail GREQAM, n° 02A26, 2002.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1959.
- EN LIGNE Pettigrew A.M., "Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice", *Organization Science*, vol. 1, n° 3, August 1990, p. 267-292.
- Pichault F., Nizet J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Points, Seuil, 2000.
- EN LIGNE Pichierri A., "Concertation and Local Development", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 26, n° 4, 2002, p. 689-706.
- Porter M., "Locations, Clusters and Company Strategy", *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Clark G. L., Feldman M. et Gertler M. (Eds), Oxford University Press, 2000.
- Prahalad C. K., Hamel G., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, 1990, p. 79-91.
- Rallet A., « De la globalisation à la proximité géographique : pour un programme de recherches », *Dynamiques de proximité*, Gilly J.P. et Torre A. (dir.), L'Harmattan, Coll. « Emploi, Industrie et Territoire », 2000.
- EN LIGNE Sorenson O., Audia P. G., "The Social Structure of entrepreneurial Activity : Geographic

- Concentration of Footwear Production in the united States, 1940-1989", *American Journal of Sociology*, vol. 106,2000, p. 424-462.
- EN LIGNE Sorenson O., Baum J.A.C., "Geography and Strategy : The Strategic Management of Space and Place", *Advances in Strategic Management*, vol. 20,2003, p. 1-19.
- Steiner M., *Clusters and Regional Specialisation*, Pion, London, 1998.
- EN LIGNE Teece D.J., "Economic Analysis and Strategic Management", *California Management Review*, vol. 26, n° 3,1984, p. 87-110.
- EN LIGNE Teece D. J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7,1997, p. 509-533.
- EN LIGNE Tripsas M., Gavetti G., "Capabilities, Cognition and Inertia Evidence from Digital Imaging", *Strategic Management Journal*, vol. 2,2000, p. 1147-1161.
- Tywnoniak S.A., « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Laroche H. et Nioche J.P., Vuibert, Paris, 1998.
- EN LIGNE Wernerfelt B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.
- Yin R. K., "Case Study Research. Design and Methods", *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Sage Publications, 2nd edition, 1994.
- EN LIGNE Zimmermann J. B., « Des "clusters" aux "small worlds" : une approche en termes de proximités », *Géographie, Économie, Société*, vol. 4,2002, p. 3-17.

- [1] La recherche a porté sur : les activités agro-alimentaires de la basse vallée du Rhône, le bassin minier de Provence, l'industrie aromatique et de la parfumerie de Grasse, les chantiers navals de la Ciotat. Dans cet article, pour des raisons que nous évoquerons plus loin, notre analyse se limitera à l'industrie aromatique et de la parfumerie de Grasse et à la reconversion des chantiers navals de la Ciotat.
- [2] Qui avait en outre la particularité de combiner trois disciplines : économie, gestion, sociologie.
- [3] Au bout de 5 ans, pour l'ensemble des zones des Bouches du Rhône (Athélie-Gémenos-Aubagne) et du Var (Signes): sur 1560 projets reçus, 157 projets d'implantation aboutissent (dont 122 de PME industrielles et 35 de grands groupes industriels); 7100 emplois sont créés.
- [4] Créée en 1994, la Sémidép, Société d'économie mixte de développement économique et portuaire avec la participation, notamment du conseil régional, du conseil général, de la ville de La Ciotat et de la Caisse des Dépôts et Consignations, avait pour vocation le développement économique et portuaire des anciens chantiers de La Ciotat.
- [5] L'industrie grasse de l'aromatique et de la parfumerie représente aujourd'hui moins de 10 % du chiffre d'affaires mondial.
- [6] En 1956, le tissu industriel grasse comptait 35 entreprises dans le secteur aromatique. Au début des années 2000, leur nombre est d'environ 70.
- [7] L'ISIPCA(Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire) est un établissement géré par la chambre de commerce et d'industrie de Versailles Val d'Oise-Yvelines. Il a été créé en 1984 à partir de l'Institut supérieur international du parfum fondé en 1970 par J.J. Guerlain. 400 élèves y sont formés suivant le principe de l'alternance école/entreprise.
- [8] Les deux tissus sont distants d'une quinzaine de kilomètres et ont cristallisé dans les années 1980 beaucoup de rivalités entre communes et industriels, Grasse ayant plutôt une image traditionnelle, polluante, tandis que Sophia Antipolis est la vitrine du département, attirant des industries high tech, valorisantes au niveau international.

Français Cet article s'interroge sur la capacité d'un territoire à assurer le renouvellement de ses compétences-clés. À partir du cas de l'industrie aromatique de Grasse et de la reconversion des chantiers navals de La Ciotat, il montre que les ressources stratégiques ont changé de nature. Elles ne sont plus matérielles et liées à un territoire physique, mais immatérielles et liées à un territoire organisé. Cette dématérialisation requiert davantage de coopération entre acteurs locaux et l'établissement d'une « gouvernance » territoriale. Dans ce processus, l'histoire est une dimension essentielle.

Le Dossier Documentaire de l'Uodc

**Développer l'emploi par des start-up solidaires sur un territoire
Comment fait le groupe Archer à Romans ?**

- Partie III -

■ **Six vidéos de l'Uodc sur les liens entre emploi, développement et territoire..... pp. 105-111**

1 - Comment impliquer durablement des personnes dans une transformation ? L'exemple de la ville de Loos-en-Gohelle

Jean-François Caron, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°223, février 2018, 1 p.

2 - Comment un territoire pourrait venir à bout du chômage de longue durée ?

Louis Gallois, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°2018, octobre 2017, 1 p.

3 - Créer de l'activité sur les territoires. Ce que pourrait faire la formation

Philippe Meirieu, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°165, juin 2014, 1 p.

4 - Créer de l'activité et de l'emploi sur un territoire en France. L'expérience du pôle de compétitivité Cap Digital

Patrick Cocquet, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°150, mai 2013, 1 p.

5 - Créer de l'activité sur les territoires. Les perspectives de l'économie servicielle

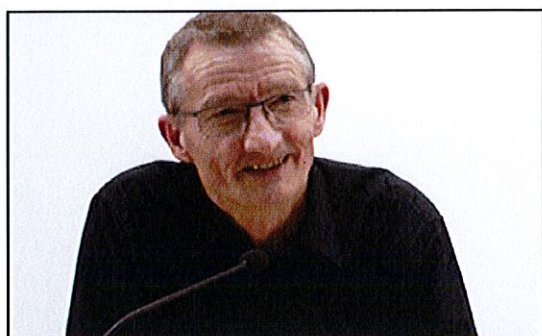
Christian du Tertre, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°125, septembre 2011, 1 p.

6 - La forge de Laguiole : territoire, métier, innovation, développement durable

Thierry Moysset, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°119, avril 2011, 1 p.

Comment impliquer durablement des personnes dans une transformation ? L'exemple de la ville de Loos-en-Gohelle

Jean-François Caron
Maire de Loos-en-Gohelle



Impliquer les personnes dans une transformation ? Dans une entreprise, on consulterait les salariés, dans une ville on ferait de la « démocratie participative ». **Jean-François Caron n'y croit pas.** Alors comment transformer complètement une ville sinistrée comme Loos-en-Gohelle, 7000 habitants en plein pays minier ? Impliquer les personnes, les reconnaître, leur donner du vrai pouvoir d'agir : c'est une volonté, mais aussi un sacré travail. Qui change tout.

À la fermeture de la dernière mine, ce qui est d'abord cassé à Loos-en-Gohelle, **c'est l'estime de soi des habitants.** Ils étaient l'élite ouvrière, les héritiers d'une histoire mythique, ils ne sont plus rien. Les sols sont pollués, la nappe phréatique irrécupérable...

Les Séquences :

- 1. Loos-en-Gohelle, le bassin minier : un territoire fracassé, la « chance » d'avoir tapé dans le mur avant les autres (02:55)
- 2. Un territoire post-industriel, un tableau catastrophique, mais plus encore un problème d'estime de soi (04:52)
- 3. Un problème massif de RH sur un territoire : remettre en capacitation une population sidérée (04:01)
- 4. Le Nord : une histoire qui nous parle d'un modèle de développement qui est mort (05:11)
- 5. Comment mettre les gens en route ? La création d'un nouvel imaginaire (02:32)
- 6. Imaginer un nouveau modèle de développement à l'échelle du territoire : partir des signaux faibles (02:37)
- 7. La conduite du changement sur un territoire : qu'est-ce qui fait que l'on bouge collectivement ? (03:43)
- 8. « Participation sans responsabilisation = piège à cons ! » : comment bâtir une participation renouvelée sur un territoire ? (05:48)
- 9. Le levier principal de la transformation : impliquer les gens, coproduire avec eux les politiques publiques (04:47)
- 10. Les réalisations d'une ville devenue « laboratoire », la fierté retrouvée de Loos-en-Gohelle (03:10)
- 11. Des méthodes et des règles de coproduction de politiques publiques sur un territoire (04:35)
- 12. Les outils de la conduite du changement : le « fifty-fifty », la mise en production collective (06:26)
- 13. Penser et agir écolo au pays des gueules noires : un développement durable appliqué, légitimé massivement par le vote (04:44)
- 14. Le code source de la conduite du changement : socle de valeurs, pensée en trajectoires, leadership d'initialisation (05:03)
- 15. Les quatre piliers de la conduite du changement (1) : l'implication habitante, l'action systémique (02:59)
- 16. Les quatre piliers de la conduite du changement (2) : le rêve partagé, la culture de l'innovation (03:41)
- 17. La population, les jeunes à Loos-en-Gohelle : la politique de développement durable rend-elle la ville attractive ? (04:10)
- 18. L'implication habitante, la responsabilisation : des effets positifs sur les procédures qui pèsent sur les collectivités ? (04:04)
- 19. Territoires en chute libre ou en plein développement : la réussite est-elle une question de moyens ? (03:57)
- 20. L'intérêt du fait territorial : les réponses déviantes, mutantes des territoires où ça s'invente (03:37)
- 21. Comment on change d'échelle dans la conduite du changement sur un territoire ? (04:41)
- 22. Le leadership dans la conduite du changement ? Pas d'homme providentiel : une trajectoire, le goût du risque, du courage, penser son départ (02:15)
- 23. L'implication habitante, le participatif, le durable n'entrent-ils pas en concurrence avec l'économie locale, les artisans ? (03:57)
- 24. Passer de la silicose à la silicon Valley : comment l'intelligence collective peut irriguer un territoire ? (04:30)

Les Mots-clefs :

Conduite changement, développement durable, développement local, territoire

Comment un territoire pourrait venir à bout du chômage de longue durée ?

Louis Gallois

Président de la Fédération des acteurs de la solidarité



En France, plus de 2 400 000 personnes sont au chômage depuis plus d'un an : leur nombre a explosé en dix ans, leur chance de retrouver un emploi très faible. Pas assez de travail, pas assez d'argent, trop de personnes devenus inemployables : **pour renverser la table, parce que c'est insupportable de condamner tant d'êtres humains à l'inutilité, que faut-il faire ?**

ATD Quart Monde s'est mobilisée sur un projet : **éradiquer le chômage longue durée**. Elle a réussi à faire voter une loi à l'unanimité, début 2016, pour lancer une expérimentation sur 10 territoires.

Et Louis Gallois, que l'on ne présente plus (haut fonctionnaire puis dirigeant de la Snecma, d'Aérospatiale, de la SNCF, d'EADS - Airbus, auteur d'un fameux rapport sur la compétitivité en 2012, Président de la Fédération des acteurs...

Les Séquences :

- 1. Le chômage de longue durée, la gangrène de notre pays (03:05)
- 2. Quand une loi permet : dix expérimentations « Territoires zéro chômeur longue durée » sur dix territoires très divers (03:34)
- 3. Trois convictions au fondement de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée : (1) Tout le monde est employable (00:41)
- 4. Trois convictions... : (2) Il y a plus d'emplois en France que de chômeurs longue durée (04:01)
- 5. Trois convictions... : (2 bis) Il y a des emplois utiles qui concourent au bien-être des gens (02:27)
- 6. Trois convictions... : (3) Il y a de l'argent pour financer ces emplois, énormément d'argent ! (02:13)
- 7. La mise en place d'un Territoire zéro chômeur longue durée : comment ça marche ? (05:10)
- 8. La création et le financement de « l'EBE », Entreprise à but d'emploi (03:48)
- 9. Quatre enseignements de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée (06:00)
- 10. Est-ce que les gens vont rester toute leur vie dans les entreprises à but d'emploi ? (02:57)
- 11. Quels seront les critères de réussite de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée ? (01:37)
- 12. Quel modèle d'entreprise, quel financement pour les EBE, Entreprises à but d'emploi ? (02:57)
- 13. Les Entreprises à but d'emploi (EBE) forment-elles leurs salariés ? Qui finance ? (03:19)
- 14. Les syndicats sont-ils représentés au sein de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée ? (01:35)
- 15. Y a-t-il une méthodologie d'inventaire des emplois utiles ? Qui la met en œuvre ? (02:10)
- 16. Conduites addictives, problématiques personnelles : jusqu'où l'entreprise à but d'emploi doit-elle accompagner les personnes ? (02:05)
- 17. ESAT, IAE : des cousins de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée (01:15)
- 18. L'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée a-t-elle vocation à être « généralisée » à l'ensemble du territoire ? (03:15)
- 19. Le mécénat : peut-il être un complément utile à l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée ? (01:30)
- 20. « France périphérique », banlieues, zones industrielles sinistrées : contre le chômage « que cent fleurs s'épanouissent » (02:09)
- 21. L'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée pourrait-elle permettre de relocaliser des productions et des emplois ? (00:53)
- 22. L'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée rencontre-t-elle des freins, des obstacles ? (04:05)
- 23. La méthodologie de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée permettrait-elle de lutter contre le chômage de manière plus générale ? (06:54)
- 24. Quelles choses apprises par l'ex-grand patron arrivé dans le monde associatif du social ? (04:42)

Les Mots-clefs :

Chômage, insertion par l'économique, emploi, territoire, CAS

Créer de l'activité sur les territoires Ce que pourrait faire la formation

Philippe Meirieu

Vice-président du Conseil régional Rhône-Alpes, chargé de la Formation tout au long de la vie



Vidéo séquencée n°165 - Durée : 1:40:52

Est-ce que la formation pourrait contribuer à créer de l'activité sur les territoires dans le pays ?

À côté des grandes entreprises et de leurs réseaux de PME, de plus en plus mobiles à l'échelle de la planète, **se développent des entreprises très performantes, profondément territorialisées**. Elles sont industrielles, agricoles, de service, sociales aussi dans une société où l'on vit plus longtemps. Elles sont créatrices d'emplois. Elles font peu parler d'elles, car elles sont petites.

L'analyse de leurs réussites montre qu'elles tirent leurs avantages comparatifs des atouts d'un territoire vivant, ouvert sur la ville et le monde...

Les Séquences :

- **Extrait découverte** > L'empan cognitif du conseiller Pôle emploi (02:32)
- 1. La question qui dérange (03:53)
- 2. La formation professionnelle continue n'est pas la voie d'accès facile à l'emploi (06:10)
- 3. Ce que peut la formation professionnelle continue (04:12)
- 4. Formation : des dispositifs qui doivent permettre de vraiment apprendre (02:14)
- 5. Individualisation, apprentissages, évaluation : 3 points noirs de la formation (04:51)
- 6. Travail, activité, formation : à penser « Tout au long de la vie » (07:20)
- 7. Quel est le bon maillage territorial pour la formation ? (04:48)
- 8. Éviter le désert formatif dans les zones rurales (02:40)
- 9. Des territoires où l'on ne transmet plus rien : un besoin de « ZEP » pour la formation (05:48)
- 10. « Tout État », « tout marché », « compétence partagée » : 3 modèles obsolètes de la formation (06:36)
- 11. « Compétence partagée » : la confusion entre démocratie d'élaboration et démocratie de décision (04:24)
- 12. Quelle gouvernance pour la formation ? Piloter par le haut et construire par le bas (05:23)
- 13. Une vision politique à décliner : collecte des fonds, distribution, régionalisation, évaluation (05:20)
- 14. Pour une formation au service des demandeurs d'emploi : jacobinisme sur les finalités, girondisme sur les modalités (05:51)
- 15. Couveuses, incubateurs, pépinières... : de la formation sans stage de formation (rebond 1) (02:45)
- 16. Le e-portefolio : un outil au service de sa trajectoire (rebond 2) (04:04)
- 17. La trajectoire des personnes va devenir une priorité politique (rebond 3) (06:26)
- 18. La seule évaluation cohérente des apprentissages : par unités de valeur (rebond 4) (06:21)
- 19. L'expérience des ZTEF en Rhône-Alpes (rebond 5) (01:47)
- 20. Pourquoi il y a 20% de places inoccupées dans les stages de formation (rebond 6) (06:05)
- 21. Information, orientation, formation, emploi : pour une décentralisation claire avec des moyens (rebond 7) (04:24)
- 22. Bertrand Schwartz : concevoir la formation au service de la trajectoire des personnes (rebond 8) (01:56)
- 23. La formation : un levier fondamental pour le développement des territoires, si... (rebond 9) (02:14)

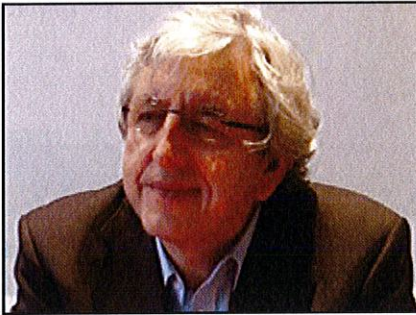
Les Mots-clefs :

Formation professionnelle continue, Territoire, Politique régionale formation, Education permanente, Conseil régional

Créer de l'activité et de l'emploi sur un territoire en France L'expérience du pôle de compétitivité Cap Digital

Patrick Cocquet

Délégué général du pôle de compétitivité Cap Digital



Pourquoi en France certains territoires se développent-ils mieux que d'autres ?

Des statistiques publiées en août 2012 par l'INSEE sur le taux de chômage comparé sur 10 ans de 321 zones d'emploi donnent à penser. Pourquoi à Saint-Flour ou Gap (pour ne pas toujours parler de Saclay), le taux de chômage est la moitié de celui d'Alès ou de Béziers ? L'histoire et les ressources naturelles ne disent pas tout.

Et si la bataille de la compétitivité ne se jouait pas d'abord dans les sempiternelles recettes du « moins » ? Celles qui avec moins de charges (c'est-à-dire moins de salaire différé) et des salaires moindres, nous rendraient de nouveaux « compétitifs » par rapport à l'Allemagne et au nord de...

Les Séquences :

- **Extrait découverte.** La e-transformation de l'économie, créatrice d'emplois (01:58)
- 1. Les fondamentaux d'un pôle de compétitivité : une ambition politique, la gouvernance, la R&D (05:45)
- 2. La première action d'un pôle de compétitivité : la constitution de l'écosystème (02:21)
- 3. La seconde action dans un pôle de compétitivité : les projets de R&D, l'innovation (02:50)
- 4. La troisième action du pôle Cap Digital : le développement économique, l'accompagnement des PME (03:54)
- 5. La quatrième action du pôle Cap Digital : le « faire savoir ». L'Île-de-France, première région en Europe sur les contenus numériques (07:26)
- 6. La cinquième action dans un pôle de compétitivité : la création d'une vraie place de marché (09:16)
- 7. Les difficultés traversées et les atouts d'un pôle de compétitivité (11:33)
- 8. Comment peut agir le pôle de compétitivité dans un espace temps contraint et concurrentiel ? (06:13)
- 9. Les autres pôles numériques en Europe (08:01)
- 10. Les métiers de l'e-éducation et l'e-formation au sein du pôle Cap Digital (03:05)
- 11. Comment investir et créer de la valeur dans un environnement en crise ? (03:01)
- 12. Une mission défailante des pôles : le suivi des projets lancés (03:28)
- 13. Des docteurs, des masters, des BTS pour l'économie numérique ? Les réalités d'un secteur en tension (03:48)
- 14. Des groupements d'employeurs dans les pôles de compétitivité ? (02:54)
- 15. Pôles de compétitivité : y a-t-il des « success stories » à la française ? (06:10)

Les Mots-clefs :

Politique industrielle, Tissu industriel, Compétitivité entreprise, Emploi, Territoire, Industrie numérique, Cap Digital, Région, Ile-de-France

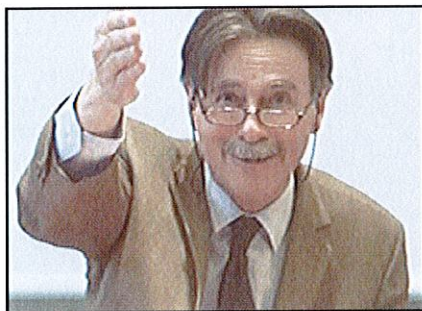
Vidéo séquencée n° 150
© Pratiques & Stratégies / Uodc - mai 2013

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Créer de l'activité sur les territoires Les perspectives de l'économie servicielle

Christian du Tertre

Professeur en sc. économiques - Université Paris Diderot, directeur du GERME - CNRS



La croissance de l'économie servicielle, c'est la croissance d'une économie fondée sur les activités de service et les ressources immatérielles : **les emplois deviennent de plus en plus des emplois relationnels, les investissements immatériels deviennent stratégiques**. Les questions d'évaluation, de professionnalisation des hommes et des structures, et d'innovation, deviennent décisives.

Dans cette économie du début du XXIème siècle, l'approche de Christian du Tertre est originale et cruciale. La thèse qu'il développe est que dans cette économie des services qui est maintenant la nôtre, **les régulations territoriales jouent un rôle absolument déterminant...**

Les Séquences :

- 1. Le travail, au cœur de la création de la valeur (02:58)
- 2. Une crise structurelle qui dure. Plan de l'intervention (04:40)
- 3. L'expansion de l'économie « servicielle » : services + immatériel (11:13)
- 4. Les caractéristiques de l'économie servicielle (1) : La coproduction des services (04:59)
- 5. (2) L'irruption de la subjectivité dans l'économie (01:14)
- 6. (3) Des contraintes d'accessibilité (04:21)
- 7. (4) Des problèmes de compétences (01:46)
- 8. (5) Définir l'économie immatérielle (05:55)
- 9. Comment évaluer, professionnaliser, innover dans les activités de service ? (05:11)
- 10. Le territoire, cœur de l'économie servicielle (05:56)
- 11. Créer de la valeur : les territoires ou les réseaux ? (11:18)
- 12. L'exemple du Groupe La Poste : modèle industriel ou serviciel ? (08:27)
- 13. Dans l'économie servicielle, une précarisation des emplois ? (08:05)
- 14. Dans l'économie servicielle, quels types de compétences ? (04:13)
- 15. Dans l'économie servicielle, quel dialogue social ? (03:19)
- 16. Par quoi remplacer les politiques industrielles de l'État ? (04:34)
- 17. Économie servicielle, clients : des risques... psychosociaux ? (05:29)

Les Mots-clefs :

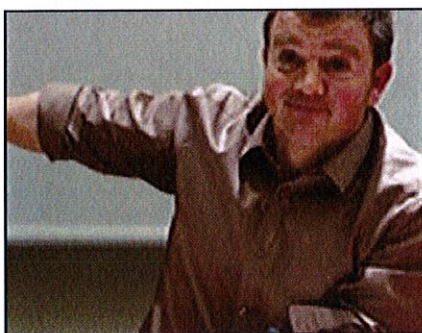
Economie travail, mutation travail, secteur service, territoire

© Pratiques & Stratégies - septembre 2011

La forge de Laguiole : territoire, métier, innovation, développement durable

Thierry Moysset

Directeur général de la Forge de Laguiole, PDG d'Aubrac Développement



Les « belles histoires » d'entreprise racontées dans les livres et au coin du feu des séminaires de managers devraient faire rêver. Mais nous nous doutons bien de la part de conte qu'elles renferment : tous ces petits « détails » laissés dans l'ombre, qui feraient tâche dans l'édifiante histoire.

Par exemple un dépôt de bilan, un plan social, les banques aux abonnés absents lorsque l'on entreprend, la concurrence mondiale au coin de la rue du village, le temps qu'il faut pour forger la compétence d'un coutelier, **le rôle primordial de l'attachement au territoire et à son rude climat...** Condition primordiale avant le recrutement, avant même le métier !

Avec **Thierry Moysset**, directeur général d'une entreprise emblématique (qui n'a pas eu un « Laguiole » entre les mains ?), nous sommes à mille lieues...

Les Séquences :

- **Extrait découverte.** Limiter sa croissance, rater des marchés : c'est quoi le problème ! (02:28)
- 1. Laguiole en Aubrac : un cuisinier, une vache, une AOC... et un couteau ! (02:55)
- 2. Enfant de l'Aubrac : un parcours, de la Chine à Laguiole (04:17)
- 3. Le couteau à Laguiole : une histoire, un outil, un « rythme de vie (04:43)
- 4. Industrialisation, déclin, ...dépôt de bilan (06:55)
- 5. Reprise, crise de 2008, ...et déluge de commandes ! (07:01)
- 6. L'âme d'une entreprise : un couteau de territoire (04:28)
- 7. La Forge de Laguiole : le métier contre la « méthode Kaizen » (03:55)
- 8. Une entreprise, un produit de territoire, qu'est-ce que c'est ? (06:02)
- 9. Le désarroi des patrons ? un vrai scandale (03:18)
- 10. Le PSE, Plan de sauvegarde de l'emploi : le piège de la bulle générationnelle (04:44)
- 11. Pour une croissance « organique » de l'entreprise (03:58)
- 12. Entreprises, territoires et développement... local ou durable ? (02:41)
- 13. « Made in France » : la traçabilité des produits, le rapport Jégo (03:52)
- 14. La protection de la marque : la stratégie Forge de Laguiole (02:23)
- 15. La Forge de Laguiole : quelle gouvernance, quel management de l'entreprise ? (02:49)
- 16. Quel regard sur les politiques publiques territoriales (00:59)
- 17. Un modèle « Forge de Laguiole » à développer sur les territoires ? (05:47)

Les Mots-clefs :

Gestion entreprise, stratégie entreprise, PME, territoire, artisan, métier, développement durable, développement local, Aubrac, Aveyron, Laguiole, coutellerie

Vidéo séquencée n° 119
© Pratiques & Stratégies - avril 2011

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.