

Mardi 19 février 2019

18h - 20h

AgroParisTech



Fabien JOURON

Délégué Régional du Groupe
La Poste - Pays de la Loire

Comment s'allier avec son territoire pour rester compétitif ?

Pratiques et obstacles au sein du Groupe La Poste

Dossier Documentaire

- 123 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment s'allier avec son territoire pour rester compétitif ?
Pratiques et obstacles au sein du Groupe La Poste

Sommaire

- **Autour de Fabien Jouron, Délégué Régional du Groupe La Poste - Pays de la Loire..... pp. 03-38**
 - Parcours de Fabien Jouron
Linkedin (<https://fr.linkedin.com>), 4 p.
 - La Poste 2020 : conquérir l'avenir
Le Groupe La Poste (www.labanquepostale.com), 2016, 6 p.
 - Agir pour développer les territoires
La Banque Postale (www.labanquepostale.com), 2016, 3 p.
 - Compétitivité : osez l'innovation !
Solutions Courrier n° 25 (pp. 15-21), *Le Groupe La Poste* (www.laposte.fr), 2013, 7 p.
 - La Poste en milieu rural : une gestion entre rentabilité et aménagement du territoire
Fijalkow Ygal et Taulette François, *Sciences de la société n°86* (pp. 34-49), *Open Edition* (<https://journals.openedition.org>), 2012, 15 p.

- **Comment s'allier avec son territoire pour rester compétitif ?..... pp. 39-116**
 - Coopérer, une stratégie gagnante dans les territoires
Fourcade Colette, *Relief n°41* (pp. 53-62), *Céreq* (www.cereq.fr), 2013, 10 p.
 - Entreprises et territoires : pour en finir avec l'ignorance mutuelle
Quinze propositions pour rendre nos écosystèmes locaux plus compétitifs
Les Notes de l'Institut, Institut de l'Entreprise (www.institut-entreprise.fr), 2013, 20 p.
Sommaire (pp. 07-08), *Synthèse* (pp. 11-23), *La proximité, terreau de la création de valeur* (pp. 43-47)
 - Débrider l'innovation : enjeux pour les entreprises et l'emploi, défi pour les politiques publiques
Schaefer Daniel, *CCI Paris Ile-de-France* (www.cci-paris-idf.fr), 2014, 9 p.
Sommaire (p. 03), *Résumé du rapport* (pp. 04-06), *Introduction* (pp. 06-07), *Le territoire, acteur majeur de l'émergence de l'innovation dans les entreprises* (pp. 23-26), *Conclusion* (pp. 70-71)
 - Innovation et digital : une convergence inéluctable
Denervaud Isabelle et alii, *L'Expansion Management Review n°153* (pp. 96-106), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2014, 12 p.
 - L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?
Richez-Battesti Nadine et alii, *Innovations n°38* (pp. 15-36), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2012, 23 p.

- **Six vidéos de l'UODC sur activité, emploi et territoire - www.uodc.fr..... pp. 117-123**

<p>1 - Développer l'emploi par des startup solidaires sur un territoire ? La dynamique du groupe Archer à Romans Chevalier Christophe, VC n°232, 2018</p> <p>2 - Comment impliquer durablement des personnes dans une transformation. L'exemple de la ville de Loos-en-Gohelle Jean-François Caron, VC n°223, 2018</p> <p>3 - Créer de l'activité sur les territoires. Ce que pourrait faire la formation Meirieu Philippe, VC n°165, 2014</p>	<p>4 - Créer de l'activité et de l'emploi sur un territoire en France. L'expérience du pôle de compétitivité Cap Digital Cocquet Patrick, VC n°150, 2013</p> <p>5 - Créer de l'activité sur les territoires. Les perspectives de l'économie servicielle Du Tertre Christian, VC n°125, 2011</p> <p>6 - La forge de Laguiole : territoire, métier, innovation, développement durable Moysset Thierry, VC n°119, 2011</p>
---	--

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment s'allier avec son territoire pour rester compétitif ?

Pratiques et obstacles au sein du Groupe La Poste

- Partie I -

- **Autour de Fabien Jouron, Délégué Régional du Groupe La Poste - Pays de la Loire..... pp. 03-38**
 - Parcours de Fabien Jouron
LinkedIn (<https://fr.linkedin.com>), 4 p.
 - La Poste 2020 : conquérir l'avenir
Le Groupe La Poste (www.labanquepostale.com), 2016, 6 p.
 - Agir pour développer les territoires
La Banque Postale (www.labanquepostale.com), 2016, 3 p.
 - Compétitivité : osez l'innovation !
Solutions Courrier n° 25 (pp. 15-21), *Le Groupe La Poste* (www.laposte.fr), 2013, 7 p.
 - La Poste en milieu rural : une gestion entre rentabilité et aménagement du territoire
Fijalkow Ygal et Taulette François, *Sciences de la société n°86* (pp. 34-49), *Open Edition* (<https://journals.openedition.org>), 2012, 15 p.



Fabien Jouron

+ de 500 relations

Délégué Régional du Groupe chez Le Groupe La Poste

Région de Nantes, France

Logistique et chaîne d'approvisionnement

Poste actuel Le Groupe La Poste, Poste Immo
 Postes précédents Poste Immo, Le Groupe La Poste, PARIS HABITAT - OPH
 Formation Ecole spéciale des Travaux publics, du Bâtiment et de l'Industrie

Voir le profil complet de Fabien Jouron. C'est gratuit.

Vos collègues, vos amis et plus de 500 millions de professionnels sont sur LinkedIn.

[Voir le profil complet de Fabien](#)

Activité de Fabien Jouron

Fabien Jouron aime ceci



Entreprises innovantes, je vous conseille de candidater...

#GouvernanceQuartier
 #ModélisationTerritoire
 #EconomieCollaborative
 #EspacesPartagés...

Fabien Jouron aime ceci



[#Parolede...]' Fabien Jouron sur la thématique de la...

Témoignage de Fabien Jouron, délégué régional de La Poste, dans le cadre de l'évolution de la...

Fabien Jouron aime ceci



À Plœmeur, des facteurs qui « filment » la voirie

À la demande de la municipalité ploemeuroise, une filiale du groupe la Poste va réaliser un audit...

Fabien Jouron aime ceci



Immobilière Podeliha a été le premier bailleur social a...

Autres pages consultées



Jean Dignat
 Directeur développement stratégique et commercial chez POSTE IMMO



Bruno Buil
 PMO formations & organisations - Direction du développement commercial - La Banque Postale / Le Réseau La Poste



Chrystèle Conesa
 Directrice Commerciale chez Le Groupe La Poste



Philippe Muntadas
 Directeur d'Unité Opérationnelle Services-Courrier-Colis Rives de l'Hers et Lauragais chez La Poste



Edouard FEUILLET
 Directeur Informatique chez Poste Immo (Groupe La Poste)



Rodolphe Donain
 Chef de Projet Communication et Transformation Numériques chez POSTE IMMO



Matthieu Morange
 Délégué développement régional chez Le Groupe La Poste



Veitlères Martial
 Directeur régional Immobilier Ouest chez POSTE IMMO

Pascal Caye
 Directeur adjoint du Système D'excellence chez Le Groupe La Poste - Branche Services Courrier Colis

Isabelle Cambreleng
 Directrice Marketing Communication Digital / e-santé / transformation digitale / expérience client

Badge de profil public

Inclure ce profil LinkedIn sur d'autres sites web



[Voir les badges de profil](#)

Chercher par nom

Plus de 500 millions de professionnels sont déjà sur LinkedIn. Découvrez qui vous connaissez déjà.

Prénom | Nom

Exemple : Jeff Weiner

Expérience

Délégué Régional du Groupe

Le Groupe La Poste
 septembre 2014 – Aujourd'hui • 4 ans 4 mois
 Région Pays de la Loire - France

Chargé des relations institutionnelles du Groupe La Poste sur les Pays de Loire. Animateur de la coordination et de la collaboration des diverses branches d'activité du Groupe en Région.

Déploiement du développement de la Stratégie et du suivi des projets prioritaires communs du Groupe en région (Logistique urbaine, e-commerce, transition énergétique, Modernisation de l'Action Publique, relation client, numérique).

Garant de la mission de service publique de présence postale territoriale.

Directeur de la Gestion et de la Maîtrise d'Ouvrage

Poste Immo
 mai 2012 – Aujourd'hui • 6 ans 8 mois
 Région de Paris, France

Architecte stratégique des filières Maîtrise d'Ouvrage et Gestion du Parc (Gestion Technique et Gestion Locative), chargé de l'établissement des

politiques et des objectifs opérationnels de ces deux filières d'activités.
Pilotage fonctionnel des équipes en région (290 personnes sur la Gestion du Parc / 23500 baux et 250 personnes sur la Maîtrise d'Ouvrage 300M€ de travaux annuels).

Directeur Solution Immobilière et Agence

Poste Immo
février 2012 – mai 2012 • 4 mois

Pilotage de la filière SIA comportant le conseil aux occupants et la recherche d'optimisation des charges (via des analyses des occupations et des analyses des contrats).

Animation des collaborateurs SIA en région avec une équipe siège de 5 personnes.

Directeur Régional Bretagne Pays de Loire

Poste Immo
janvier 2009 – janvier 2012 • 3 ans 1 mois

Directeur opérationnel sur ces deux régions des 4 filières d'activité de Poste Immo : La Maîtrise d'Ouvrage (25 M€ d'activité moyenne/an), la Gestion du Parc (600 000m² environ), Solution Immobilière et Agence et Gestion des Actifs (7M€ moyen de vente d'actifs/an).

Directeur d'une entité de 80 collaborateurs répartis entre la Direction Régionale et 4 Directions Locales.

Directeur Local de l'Immobilier

Le Groupe La Poste
avril 2006 – décembre 2008 • 2 ans 9 mois
Région de Rennes, France

Directeur de l'Immobilier du Groupe la Poste sur la Région Bretagne.
Management de 40 collaborateurs répartis principalement en deux équipes opérationnelles chargées de la gestion des Immeubles et du déploiement des opérations de travaux au bénéfice des utilisateurs du groupe (12M€ de travaux annuels). Arbitrage des immeubles vacants sur les régions Bretagne et Pays de Loire (5M€ d'arbitrage annuel)

PARIS HABITAT - OPH

5 ans 2 mois



Directeur de Projet Construction

PARIS HABITAT - OPH
septembre 2001 – octobre 2003 • 2 ans 2 mois
Paris

Directeur de Projets à la Direction de la Construction.
Responsable de chantiers de construction de logements sociaux depuis la prise en charge du foncier jusqu'à la réception et la mise en service des logements en passant par la désignation de la Maîtrise d'Œuvre et des Entreprises de réalisation..

Divers opérations tant de restructuration lourde que de construction neuve, plus particulièrement chargé des secteurs de la Goutte d'Or et du Bas Belleville.



Resonsable de la Gestion du Parc

PARIS HABITAT - OPH
septembre 1998 – août 2001 • 3 ans
Région de Paris, France

Responsable de l'ensemble des travaux de maintenance et d'entretien du parc d'une antenne de Gestion de 10000 logements. Programmation pluriannuelle des travaux du propriétaire sur un parc de 110 immeubles.

Pilotage et animation sur la partie patrimoniale d'une équipe de 6 gérants et 62 gardiens.

Ingénieur Travaux TCE



English (English)



LinkedIn © 2018
User Agreement
Privacy Policy
Community Guidelines
Cookie Policy
Copyright Policy
Guest Controls

Apprenez de nouvelles compétences avec des cours en ligne



Excel 2013 : Les feuilles de calcul et les classeurs
Vues : 1027



Implémenter sa stratégie IT
Vues : 348



Réussir sa prospection téléphonique
Vues : 13543

[Voir tous les cours en ligne](#) ▶

SICRA IDF

juin 1994 – septembre 1998 • 4 ans 4 mois

Région de Paris, France

Pilotage de chantiers TCE de restructurations lourdes d'immeubles anciens souvent classés ou inscrits à l'inventaire des Monuments Historiques (création d'un CFA dans un moulin du XVIème siècle, 26 Logements RIVP dans Immeuble du XVIIIème siècle) avec reprises en sous œuvre et reprises des structures existantes.

Suivi d'opérations de requalification d'immeubles de logement en milieu occupé (Palulos).

Opérations entre 1.8M€ et 4M€.

Formation

Ecole spéciale des Travaux publics, du Bâtiment et de l'Industrie

Ingénieur, Sciences / techniques d'architecture et du bâtiment

1990 – 1993

Activités et associations : Président d'une liste au Bureau des Elèves de l'école; Membre de l'équipe du Gala de l'école

Lycee Lakanal

1987 – 1990

Classes préparatoires (sup & spé)

Lycée Descartes Antony (92)

Baccalauréat

1984 – 1987

Compétences et recommandations

Inscrivez-vous sur LinkedIn pour voir les compétences, les recommandations et le profil complet de Fabien

[S'inscrire](#)

Cours

Formation Indépendante

• Auditeur à l'IHEDATE année 2012

Langues

Anglais

Compétence professionnelle limitée

Projets

Mise en place des Baux Verts

À partir du juin 2013

Dans le cadre de la réglementation, déploiement par la Direction de la Gestion du Parc des annexes vertes afférentes au parc de Poste Immo, mise en place des annexes vertes au delà de la réglementation avec 197 annexes déployées.

Création des outils de suivi et conseil par les Inspecteurs de Parc (acteurs régionaux de la Gestion Technique) des annexes avec les locataires concernés.

Membres d'équipe : Fabien Jouron, Smain HAMZA, Frédérique Krief, helene cassar, Hefling Alain

GEIMO

À partir du septembre 2012

Projet de mise en place d'une organisation de Property Management au sein des sites postaux permettant de consolider la responsabilité du propriétaire sur ses bâtiments tout en offrant un service de qualité aux locataires.

Suivi de la gestion technique des immeubles sur les parties communes relevant du propriétaire mais également via des contrats de service sur les parties privatives des locataires le souhaitant. Gestion des budgets property à l'immeuble et suivant l'occupation des surfaces.

Membres d'équipe :

Fabien Jouron, Smain HAMZA, Thierry Pellé, Corine Loreaux, Benoit THOMAZO

Sycomore (Système pour la CONduite de la Maîtrise d'Ouvrage et le Reporting)

février 2012 – février 2012

Projet de mise en œuvre d'un outil de Maîtrise d'Ouvrage permettant d'améliorer le pilotage à l'opération (planning et budgets) et des portefeuilles d'opération.

Outil dédié à la Maîtrise d'Ouvrage pour la gestion des opérations en interface avec les autres filières (notamment le contrôle de gestion).

Outil développé en intégré SAP.

Membres d'équipe : Fabien Jouron

Mise en place de la Direction Régionale Bretagne

juin 2008 – janvier 2012

Création de la Direction Régionale et mise en place des grandes lignes d'activité (MOA, GP, SIA et GAI).

Montage des équipes et des divers instances de gouvernance, atteinte de l'ensemble des objectifs fixés par la DG

Membres d'équipe : Fabien Jouron

SMARTS

septembre 2011 – septembre 2011

Projet d'entreprise intégré SAP visant à :

- converger vers les pratiques de marché dans l'activité de propreté management
- Faire de Poste Immo une foncière de référence auprès de tiers bailleurs et de tiers locataires
- Déconcentrer Une partie des activités en région

Mais aussi à adresser des enjeux majeurs des branches du Groupe La Poste

- Disposer d'une meilleure lisibilité des charges immobilières notamment par le détournement des loyers sur les baux patrimoniaux
- Gestion des charges sur un modèle standard d'appel et de reddition.
- Bénéficier de la diminution des charges liées à la vacance

Membres d'équipe :

Fabien Jouron, Frédérique Krief, Benjamin Faou, Laurence Mechali, Smain HAMZA, Jean-Christophe G.

rue du Pont Louis Philippe

septembre 1997 – septembre 1997

Restructuration de deux immeubles du XIXème rue du Pont Louis Philippe avec démolition de l'ensemble des remplissages entre structures bois et renforcement de l'ensemble des structures porteuses.

Création de 3à logements pour la SAGI.

Mise en place de plancher béton collaborant à âme faible (6cm type Reppel) sur les solivages historiques moisés.

Chantier réalisés sous la maîtrise d'œuvre du cabinet Jouve (ACMH) d'un montant de presque 3M€

Membres d'équipe : Fabien Jouron

Moulin de la Chaussée (Saint Maurice 94)

août 1994 – août 1994

Restructuration lourde d'un moulin du XVIème siècle avec changement de destination et transformation en CFA.

Reprise en sous œuvre des fondation, reprise des pans de bois par reconstitution en résine (ent. Renofors).

Chantier avec un volet acoustique appuyé car mitoyen à l'autoroute A4 : mise en place de doubles murs acoustiques et de châssis doubles fenêtres doubles vitrages 42Db.

Chantier de 2,6M€.

Membres d'équipe : Fabien Jouron, roland caracciolo, daniel vedrenne, rené barré (scyna4)

[Accueil](#) > Notre stratégie pour 2020

Notre stratégie pour 2020

La Poste 2020 : conquérir l'avenir

Le plan stratégique La Poste 2020 : Conquérir l'avenir, déployé depuis 2014 et réactualisé en 2017, vise à transformer en profondeur le modèle stratégique et économique du Groupe, pour en faire un acteur incontournable de la révolution digitale en cours. L'avènement du numérique impacte en effet toutes nos activités et entraîne un déclin structurel de nos métiers historiques - le courrier et la fréquentation des bureaux de poste notamment. La réglementation du marché bancaire est en évolution constante, et la faiblesse persistante des taux d'intérêt et l'apparition

d'acteurs 100 % digitaux élargissent le champ des possibles. Quant au monde du colis, il voit surgir de nouveaux concurrents, gros ou petits, qui se positionnent sur différents segments de la chaîne de valeur mais il profite de l'explosion de l'e-commerce, synonyme de forte augmentation des flux pour les acteurs de la livraison.

La Poste a pris la pleine mesure des défis que constituent les évolutions de ses activités traditionnelles et de la nécessité d'accélérer le développement de ses relais de croissance.

La Poste 2020 : Conquérir l'avenir a pour objectif d'améliorer notre compétitivité et d'assurer la bonne santé économique du Groupe , pour garantir l'avenir de l'entreprise et celui des postières et des postiers.

Les grandes lignes directrices de ce plan se traduisent en cinq priorités stratégiques (le développement, la construction d'un pacte social, le maintien des missions de service public, la performance et le développement actif des synergies) que nos cinq branches d'activité déclinent au niveau de leur propre stratégie.

Anticiper demain

Le développement s'appuie sur les vagues de croissance de la société sur lesquelles elle est légitime :

L'e-commerce : la dématérialisation des échanges a permis l'émergence de besoins inédits en matière de logistique et de nouveaux services de livraison et a entraîné une forte croissance des activités du Groupe avec le développement de solutions de livraison à valeur ajoutée pour les entreprises et les particuliers sur le dernier kilomètre à domicile et hors domicile.

La logistique urbaine : véritable révolution qui contraint les opérateurs de colis et de livraison à repenser leur métier, La Poste a, dès 2014 et avec les collectivités locales et ses clients, mis en place des espaces logistiques urbains (ELU) et un mode de livraison propre dans les principales métropoles.

Le marché des services à la personne et notamment la silver économie : La Poste ambitionne de devenir leader des services à destination des seniors et a initié une dynamique de rachat d'acteurs impliqués dans la prestation de services à domicile comme Asten Santé en 2017 et a permis aux facteurs de s'impliquer davantage dans le « bien vieillir à domicile » avec lancement de l'offre « Veiller sur mes parents ».

La modernisation de l'action publique : Parce que l'ensemble de la population doit profiter de la révolution numérique, La Poste accompagne activement ce mouvement en proposant des solutions qui permettent de simplifier les tâches administratives et d'améliorer les relations avec les citoyens. Comment cela se concrétise ? Avec le passage de l'examen théorique du permis de conduire dans les sites La Poste ou la mise en place de plateformes numériques de gestion de la relation citoyenne pour les collectivités par exemple.

La confiance numérique : Dans une économie digitalisée où la proximité est un des derniers garde-fous contre les risques qui pèsent sur la protection de l'identité, la sécurité des personnes et du territoire, les initiatives du Groupe sont nombreuses : compte client unique, nouvelle version du coffre-fort numérique Digiposte +, déploiement d'une base de données clients transverse au Groupe.

La transition énergétique : Impliquée avec son parc immobilier et sa flotte de véhicules et résolue à proposer à d'autres opérateurs ses services expérimentés en interne, La Poste a engagé différentes initiatives en faveur de la transition énergétique. Le lancement de la société Sobre – qui favorise la maîtrise de la consommation énergétique des bâtiments - avec la Caisse des dépôts et Egis, ou le déploiement d'une gamme autour de la rénovation énergétique par la branche Services-Courrier-Colis en sont deux exemples.

Les différentes branches du Groupe s'appuient sur ces grandes vagues de croissance pour accélérer le développement et la diversification des activités

existantes, conquérir de nouveaux territoires, notamment autour des services de proximité, et mettre en œuvre une politique de croissance externe sélective.

Les postiers au cœur de la transformation

La construction d'un pacte social est l'une des priorités stratégiques du Groupe, pour faire de chaque postière et de chaque postier un acteur et un bénéficiaire de la transformation du Groupe La Poste. Le choix d'un développement responsable, qui conjugue amélioration de la performance et attitude exemplaire sur les plans social, sociétal et environnemental, passe par un modèle social fort fondé sur l'emploi de qualité, l'égalité des chances, la diversité et l'accompagnement des projets professionnels. La Poste a bâti le Pacte social, volet social de son plan stratégique, afin de faire de chaque postière et de chaque postier un acteur et un bénéficiaire de la transformation du Groupe. Ce pacte comprend quatre grands axes :

La formation , avec 80 % des postiers formés chaque année ;

L' évolution professionnelle , au travers de près de 50 000 parcours qualifiants à valider sur la durée du Plan ;

La santé et la qualité de vie au travail , avec un objectif de réduction des accidents du travail et de l'absentéisme ;

Le développement managérial et la transformation de la filière RH , avec la création de 12 Espaces Mobilités Groupe, répartis sur le territoire.

Considérée pour la deuxième année consécutive comme l'entreprise la plus utile par les Français, La Poste place le facteur humain et la confiance au cœur de la relation avec ses parties prenantes. Elle est présente pour tous, partout et tous les jours pour simplifier la vie. Convaincue ainsi de sa responsabilité sociétale, La Poste a la volonté de contribuer aux transformations en cours dans la société.



MENU



Actualités & Publications

AGIR POUR DÉVELOPPER LES TERRITOIRES

Depuis quatre ans au service du secteur public local, des bailleurs sociaux et des acteurs de l'économie sociale, La Banque Postale finance l'économie réelle au plus près des besoins de ses clients. Son offre complète de produits simples, accessibles, utiles et responsables, destinée aux acteurs des territoires, couvre l'ensemble des besoins du tissu économique d'une région.

Financer le tissu économique local

En 2016, elle a octroyé plus de 9 milliards d'euros de financement à 2 500 clients (collectivités, institutionnels, bailleurs sociaux, établissements de santé, entreprises publiques locales ou sociétés d'économie mixte) et a conforté sa position de premier prêteur des collectivités locales et des hôpitaux publics. Ainsi, en accompagnant les élus dans une approche globale, porteuse d'emplois sur leur territoire, La Banque Postale est devenue la banque de référence du secteur public local.

S'engager pour la santé publique

Partenaire du plan Hôpital Avenir avec la Banque européenne d'investissement, La Banque Postale a poursuivi en 2016 ses engagements en faveur des centres hospitaliers. Elle est aussi investie pour répondre aux besoins croissants de logements et de services du secteur médico-social. En 2016, plus de 100 millions d'euros de crédits moyen et long terme ont été octroyés à des associations gestionnaires d'établissements de santé et médico-sociaux.

DE CRÉDITS
AUX ÉTABLISSEMENTS
PUBLICS DE SANTÉ

Transports, énergie, équipements : soutenir des projets structurants

Partenaires des collectivités locales pour assumer des missions d'aménagement, de développement économique, touristique ou énergétique, les entreprises publiques locales (EPL) sont devenues naturellement des clients de La Banque Postale. A ce titre, 300 millions d'euros de financement leur ont été octroyés en 2016.

DE CRÉDIT OCTROYÉ
AU SECTEUR
DU LOGEMENT SOCIAL

Renforcer l'appui au logement social

La Banque Postale est le partenaire de deux bailleurs sociaux sur trois. Elle couvre ainsi l'intégralité de leurs besoins bancaires courants comme la gestion de flux, les placements, les financements et l'ingénierie sociale. Engagée en faveur de l'accession sociale à la propriété, La Banque Postale propose une offre de financement pour les organismes HLM, sous forme de Prêt Social Location-Accession (PSLA). En 2016, elle a octroyé 2,5 Md€ de crédit au secteur du logement social. La Banque participe ainsi activement au soutien des projets d'habitat coopératif et contribue à la recherche de solutions innovantes dans la production et la gestion du patrimoine locatif.

Offrir des financements longs à taux compétitif

Partenaire de la Banque européenne d'investissement (BEI) depuis 2014, La Banque Postale continue de distribuer des crédits dans le cadre des plans gouvernementaux Hôpital Avenir, Très Haut Débit, Collèges et Optimisation énergétique. De plus, trois nouvelles enveloppes de refinancement en soutien à des programmes d'envergure ont été engagées cette année entre La Banque Postale et la BEI : 50 millions d'euros pour des prêts PME et ETI, 100 millions d'euros pour la transition énergétique et 100 millions d'euros pour Hôpital Avenir.

Favoriser l'innovation dans les territoires

Dans le cadre de nouveaux accords avec la Banque européenne d'investissement, La Banque Postale a signé en 2016 la convention de garantie InnovFin « Financement européen de l'innovation » (FEI). Elle concerne une enveloppe de prêts accordés à La Banque Postale sur deux ans pour soutenir son activité de crédit aux PME et petites ETI innovantes en France.

Accompagner la transition énergétique

Impliquée pour le mieux-vivre de la société, La Banque Postale a notamment développé une expertise dans le financement de grands projets d'énergie renouvelable et confirme sa position d'acteur important dans ce secteur. En 2016, elle a été coarrangeur d'une opération de 150 millions d'euros pour un spécialiste de l'énergie photovoltaïque en Bretagne et prêteur sur plusieurs autres projets photovoltaïques pour un montant total de 390 millions d'euros. Accompagner la politique publique de transition énergétique est une priorité de La Banque Postale.

Rapport d'activité et de responsabilité sociétale 2016

[RETOUR AU SOMMAIRE](#)

OSSIER



Compétitivité : **osez l'innovation !**

Pour renforcer la compétitivité de l'économie française, il faut permettre aux PME de gagner de nouveaux marchés et d'être plus performantes. Cela passe par la création de produits, de services, de procédés ou de nouveaux débouchés. Ne dit-on pas qu'en France, on n'a pas de pétrole mais des idées ? L'innovation se niche partout, il suffit de bien s'organiser et de savoir mettre au point la formule gagnante.

REPÈRES

L'innovation ne se limite pas à la technologie. Elle peut concerner, aussi, les nouveaux services, le design ou la vente, par exemple. En quoi peut-elle devenir un axe de développement dans la durée pour les PME ?

CONSEILS

Innover est à la portée de chaque PME, à condition d'adopter les bonnes méthodes, tant pour la conception que pour le financement de ses projets et la protection de ses idées.

TÉMOIGNAGE

Dans le cadre de sa politique Innovation, le Groupe La Poste aide les PME à créer de nouvelles solutions performantes et durables.

dossier

Compétitivité, osez l'innovation!

Innover pour prendre l'avantage

L'innovation n'est pas réservée aux grandes entreprises et peut représenter une véritable opportunité de prendre une longueur d'avance. Dans un contexte économique difficile, inventer devient même un atout majeur pour faire prendre à votre entreprise un avantage décisif sur la concurrence.

En France, lorsque l'on dit « innovation », bien souvent on pense « nouvelles technologies » ou « R&D » (recherche & développement). On imagine un pool de chercheurs dans un laboratoire flambant neuf. Combien de dirigeants de PME se sont dit « ce n'est pas pour moi » ? Or, il existe de multiples manières d'innover : nouveau concept simplifiant un usage, nouveau service pratique, nouvelle façon de commercialiser (e-commerce, entre autres). Ce dynamisme fait la force du tissu industriel allemand (qui lui consacre 80 % de ses efforts de recherche) ou du high-tech coréen, japonais et américain.

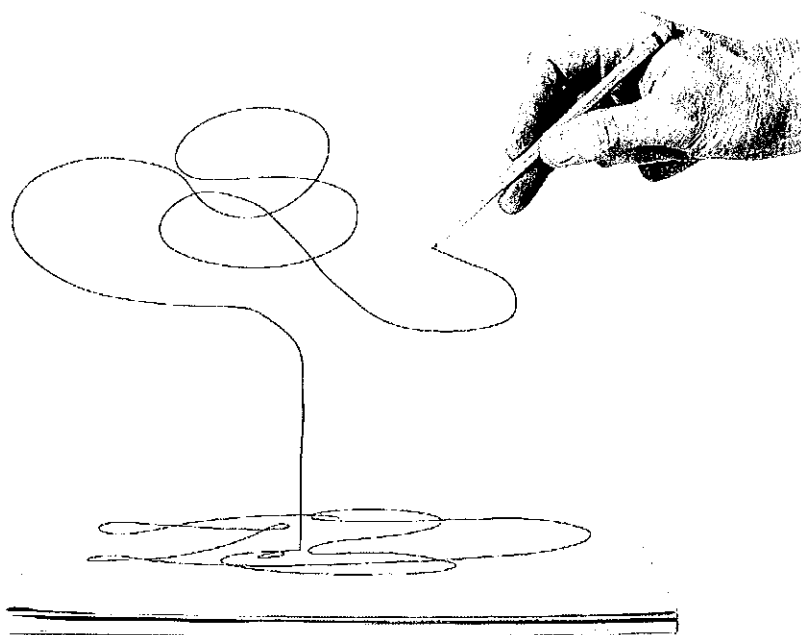
En France, les pouvoirs publics prennent conscience de l'importance stratégique de l'innovation comme levier de croissance et de compétitivité dans une économie mondialisée. Ils font preuve de pragmatisme, soutenu par de nouvelles sources de financement, dont la Banque Publique d'Investissement, qui donne autant d'importance aux business développeurs qu'aux ingénieurs. L'État encourage, désormais, les initiatives visant à anticiper les usages

et les services de demain, à orienter la recherche vers des applications concrètes facilitant ainsi leur mise sur le marché.

L'ENTREPRISE, LIEU D'INNOVATION

En France, en 2010, la dépense intérieure en « R&D » s'établit à 43,4 milliards d'euros, en hausse de 2,8% en volume par rapport à 2009 et le pays compte 234 000 chercheurs (en équivalent temps plein). Parmi ces derniers, 133 500 travaillent dans les entreprises. La recherche appli-

quée est issue, pour une bonne part, du monde de l'entreprise, dans l'industrie et les nouvelles technologies, notamment. Et malgré la faiblesse de leurs moyens, les PME et PMI sont directement concernées, car c'est chez elles, bien souvent, que naissent les véritables innovations, celles dites « de rupture », avant d'être reprises et développées par les grands groupes. Les niches innovantes sont nombreuses pour qui sait les repérer, que ce soit à destination des consomma-



EN SAVOIR +

- www.redressement-productif.gouv.fr
- www.oseo.fr
- www.comite-richelieu.org
- <http://ifing.org/>
- www.laposte.fr/rapportannuel/le-laboratoire-des-innovations-postales

“Privilégier l’open innovation.”

INTERVIEW

EN CHIFFRES

2,26% du PIB français sont consacrés à l’innovation.

Source: ministère de l’Industrie.

En 2011, en France, 16757 brevets et 120310 marques ont été déposés.

Source: INSEE.

teurs (marché BtoC), des professionnels (BtoB), ou même dans l’intermédiation (CtoC), comme l’ont prouvé Priceminister ou CityzenCar (voir *Solutions Courrier* n° 24), par exemple.

UN AVANTAGE COMPÉTITIF

« Attention, trouver la bonne idée ne suffit pas, préviennent les cabinets spécialisés, une innovation n’est intéressante, économiquement, que si elle rencontre un marché. » Cela suppose de mettre en place une veille efficace, de consulter des experts, de trouver des financements et des partenaires (co-développement) pour pouvoir développer son idée et lui donner les meilleures chances de s’épanouir. Mais le jeu en vaut la chandelle. Dans un contexte de crise, innover s’impose de plus en plus, pour rester compétitif et garder une longueur d’avance sur ses concurrents. Tous les secteurs peuvent être porteurs d’innovation, pas seulement ceux qui demandent de gros investissements en R&D, comme les biotechnologies, les télécoms ou l’informatique. De nombreuses PME ont su créer de nouveaux concepts intéressants et rentables dans les services à la personne, la restauration, la décoration, la performance énergétique... Grâce aux nombreux réseaux et « écosystèmes » innovants existant aujourd’hui, une PME n’est plus isolée et peut trouver plus facilement des partenaires et des sources de financement.

Delphine Desgurse, directrice de l’innovation et du développement des e-services du Groupe La Poste.

Quel est le rôle de l’innovation?

Delphine Desgurse: L’innovation ne se résume pas à la conception ou au financement de projet; elle consiste à repérer les tendances et usages à venir, les produits et services novateurs, à tisser des partenariats intelligents qui déboucheront sur des expérimentations, puis des prototypes capables de donner naissance à des projets plus ambitieux. Cela était le cas, chez nous, par exemple, de l’offre Digiposte, qui est devenue un élément important pour inventer La Poste digitale de demain.

Quelle forme l’innovation prend-elle au sein du Groupe La Poste?

D. D.: Notre innovation naît de l’« écosystème » qui nous entoure, avec de multiples acteurs innovants: « think tanks » et pôles de compétitivité (Fing, Cap Digital...), directions innovation de grands groupes, fournisseurs, Postes étrangères, universités, centres de recherche... Nous avons



également notre Lab Postal⁽¹⁾, un événement annuel qui offre une grande visibilité aux PME innovantes avant de passer à l’expérimentation terrain. Et XAnge⁽¹⁾, notre fonds de capital risques spécialisé, a investi dans plus de 50 entreprises innovantes à croissance rapide liées aux technologies de l’information.

Comment faire vivre cet écosystème innovant?

D. D.: Cela demande la mobilisation de nombreux collaborateurs pour aller chercher les informations, s’ouvrir aux tendances et tisser des liens en participant à des

événements et à des projets collectifs. À La Poste, nous avons nos propres outils internes d’échange et notre communauté d’« innovateurs ». Suivre l’innovation demande temps et ouverture d’esprit afin d’anticiper les ruptures et de penser « autrement ».

Quels sont ses atouts?

D. D.: L’écosystème innovant aide à être réactif, facilite la veille, permet de sentir l’évolution du secteur, de mieux comprendre ses acteurs et, au final, de participer à des projets très en amont. Nous travaillons beaucoup autour de la notion d’« open innovation », une innovation ouverte, qui installe la confiance et facilite les projets communs. Cette coconstruction de l’innovation offre de multiples atouts: rapidité de développement et de test, amortissement des coûts, réduction des risques, apprentissage commun entre grands groupes et Start-up.

(1) Détails page 21.

L’innovation ne s’arrête pas à trouver la bonne idée. Rappelons qu’une démarche d’innovation complète comprend plusieurs étapes, de la conception à la commercialisation, en passant par les aides au financement (OSEO Innovation, crédit d’impôt recherche, Fonds unique interministériel, programmes européens...) et la protection du nouveau produit ou service (dépôt de brevet, de modèle, de

marque). Innover est un tout, qui réclame un regard neuf aussi bien en marketing et en communication qu’en vente, et jusqu’à l’export, car une invention peut aisément dépasser les frontières. Même si, parfois, cette démarche a des allures de parcours du combattant, rappelez-vous qu’une excellente idée bien présentée et protégée peut changer la vie de votre entreprise. Cela vaut la peine d’y réfléchir. ■

dossier

Compétitivité, osez l'innovation!

Les bonnes étapes pour innover

Vous pensez manquer de créativité alors qu'il suffit, souvent, de puiser dans les ressources qui vous entourent pour trouver l'idée qui va booster votre activité. Ensuite, la recherche d'aides, le dépôt de brevet ou de marque et une exploitation bien menée de votre innovation sont nécessaires avant de récolter le fruit de vos efforts.

1

DÉNICHEZ LA BONNE IDÉE

Pour faire germer les idées dans votre entreprise, vous pouvez assurer une veille efficace, motiver vos équipes et tisser des liens étroits avec vos partenaires et clients... Bref, il s'agit de créer un climat propice à l'innovation, tant en interne qu'en externe, en restant pragmatique et en pensant à la mise sur le marché très en amont.

Sachez que l'innovation ne se limite pas aux nouveaux produits ou services. Il existe de multiples sources de nouveauté : ajouter une fonctionnalité à un produit existant, améliorer un processus, créer un nouveau packaging ou un design innovant, ouvrir un canal de vente... On recense de nombreuses PME endormies ou en difficulté, qui ont été réveillées par une idée toute simple. À l'image de Tolix, fabricant presque centenaire de chaises en acier, qui connaît depuis 2004 une véritable success story après un dépôt de bilan, simplement en ayant pensé à peindre ses produits de couleurs vives et à miser sur l'export. La firme a su adapter son offre à l'air du temps. La recherche de l'innovation devrait être au cœur du développement de toute entreprise.

2

FINANCEZ VOTRE PROJET

Une bonne idée sans réels moyens de développement est très souvent condamnée à rester dans les cartons. À vous de trouver les fonds nécessaires pour assu-

rer l'avenir de votre projet. Première démarche, adressez-vous à OSEO, organisme qui gère des fonds publics d'aide à l'innovation (voir interview ci-contre).

Ensuite, vous pouvez déposer une demande de crédit d'impôt recherche, afin de bénéficier d'une réduction d'impôt sur les sociétés à hauteur de 30% des frais



de R&D (dépôt de brevet, prototype...) engagés et plafonnés à 80 000 euros. Mais il faut justifier d'une réelle innovation. Nouveauté 2013, le crédit d'impôt innovation est réservé aux PME de moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros.

Si votre entreprise a moins de huit ans d'existence et investit au moins 15% de son chiffre d'affaires dans la R&D, elle peut prétendre au statut de jeune entreprise innovante avec d'intéressantes exonérations fiscales et des allègements de charges. Enfin, pensez aux appels à projets sectoriels et aux programmes d'aide européens redistribués par les régions.

3 PROTÉGEZ VOS CRÉATIONS

Les spécialistes sont formels : il faut protéger ses créations. Outre les clauses de confidentialité à faire signer par vos collaborateurs et partenaires, le réflexe salutaire est le dépôt à l'INPI. L'enveloppe Soleau est le premier niveau de protection, basique, puisqu'il ne sert qu'à prouver la date, donc l'antériorité d'une création. La publication d'un brevet est une arme plus dissuasive face aux copieurs, même si la procédure de dépôt reste assez fastidieuse et coûteuse. Notez que vous pouvez aussi déposer un modèle ou un dessin. Étendre son brevet à l'international est souvent nécessaire, mais il faudra agir par pays ou groupe de pays. En 2014, le brevet unitaire européen facilitera ces démarches dans l'Union européenne.

4 RENTABILISEZ VOTRE INNOVATION

Une innovation n'est intéressante que si elle trouve ses clients. La développer vous-même vous laisse les cartes en main et vous profitez de marges confortables. Si vous n'avez pas les moyens d'exploiter seul votre innovation protégée par brevet, confiez-la à un ou des tiers (moyennant une redevance) dans le cadre d'une licence (simple, partielle ou exclusive). Pour éviter les mauvaises surprises, faites-vous aider pour négocier ce type de contrat auprès des cabinets de conseil spécialisés. Cette formule permet de rentabiliser à moindre coût une innovation autofinancée. ■

"Gagner ou maintenir votre avantage concurrentiel."

INTERVIEW

Catherine Borg-Capra, Directrice de l'Expertise à OSEO BPI.



Quel type de soutien ou d'aide une PME/PMI peut-elle trouver chez OSEO?

Catherine Borg-Capra : La mission d'OSEO est de financer l'innovation et la croissance des entreprises. Cela se fait au travers de nos trois grands métiers : le soutien de l'innovation (par subventions, avances remboursables et prêts à taux zéro); la garantie, pour faciliter l'accès au crédit; le financement des investissements et du cycle d'exploitation, en accompagnement des banques et des organismes de fonds propres. OSEO accompagne les responsables d'entreprise, partage le risque et les aide à réunir les financements nécessaires à la réalisation de leurs projets innovants, que l'innovation

porte sur un produit, un procédé ou un service. Le but recherché est de gagner ou de maintenir leur avantage concurrentiel, quels que soient le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Toutes les études montrent en effet que ce sont les PME innovantes et exportatrices qui résistent le mieux à la crise et qui, donc, sont les plus compétitives.

Quels avantages y a-t-il à faire intervenir un expert en innovation ou à faire un audit dans ce domaine?

C. B.-C. : Le dirigeant d'entreprise peut trouver chez OSEO des services (conseils, orientation, mise en relation) et des financements adaptés. Il faut savoir que l'aide de l'État à l'innovation est déjà associée à des expertises pointues sur la viabilité et le potentiel des projets. Cela

peut se faire en partenariat avec les régions, les pôles de compétitivité et les programmes européens.

En résumé...

C. B.-C. : Il existe différentes formes de soutien au développement industriel et à la croissance par l'innovation, qui recouvrent, selon l'étape de votre projet (faisabilité, développement et lancement industriel/commercial), un outil financier de partage de risque, des solutions tout au long de la chaîne de financement, un accompagnement personnalisé et, enfin, des actions sur mesure. Comme par exemple la création d'une entreprise de technologie innovante, les études de faisabilité préalables, les partenariats technologiques, et les projets collaboratifs (via les aides ISI⁽¹⁾, PSPC⁽²⁾, FUJ⁽³⁾...). Le cofinancement bancaire et le fonds de garantie complètent ce dispositif, avec, notamment, le prêt participatif d'amorçage et le Contrat de développement Innovation.

(1) Innovation stratégique industrielle.

(2) Projets structurants des pôles de compétitivité.

(3) Fonds unique interministériel.

dossier

Compétitivité, osez l'innovation

La Poste soutient les PME innovantes

Fidèle à sa démarche d'accompagnement des projets innovants, La Poste développe des solutions nouvelles en partenariat avec des PME, repérées dans le cadre du Lab Postal ou par les filiales du Groupe. Deux exemples récents montrent la diversité des projets soutenus et les applications pratiques qui en découlent.

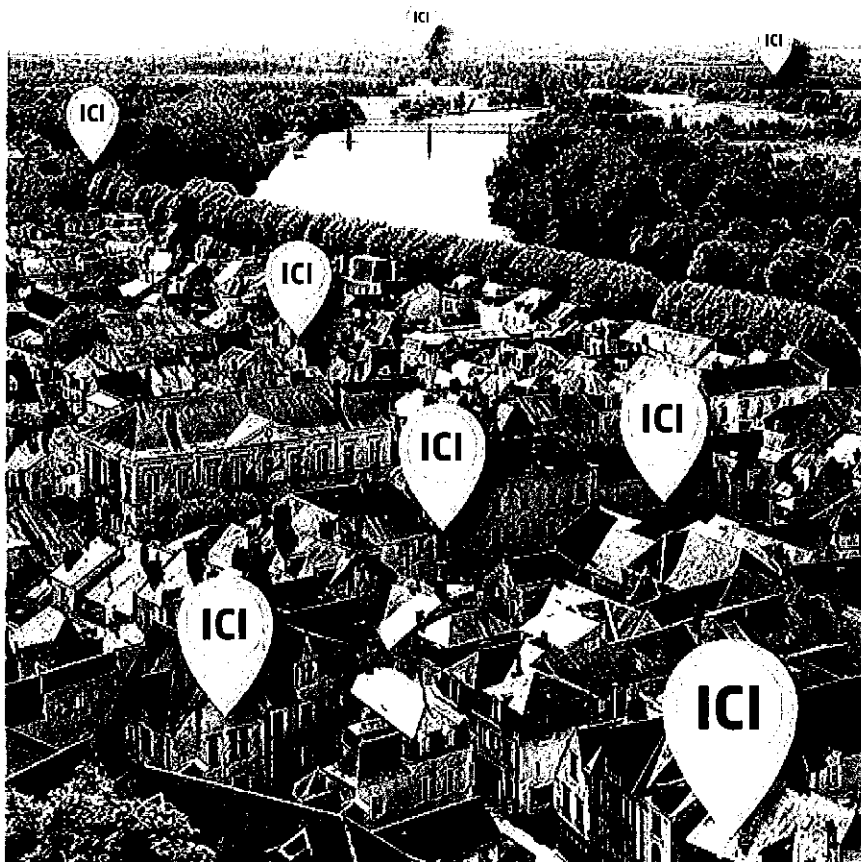
POSTMYAPP : APPLI MOBILE POUR LE COMMERCE DE PROXIMITÉ

Développée par MyApphone pour Mediapost, PostMyApp permet aux commerçants de faire du marketing de proximité et géolocalisé. Cette appli a été développée, dans un premier temps,

pour les restaurateurs. En quelques clics, ils créent leur propre application mobile à l'image de leur établissement. Grâce à elle, les clients sont informés directement via leur smartphone (menu, carte

du jour...), ils visualisent les plats (galerie photos), ils peuvent localiser le restaurant, envoyer un e-mail et réserver une table. La personnalisation se fait très simplement, à partir d'un ordinateur connecté, et le restaurateur suit en direct les statistiques de consultation de son appli.

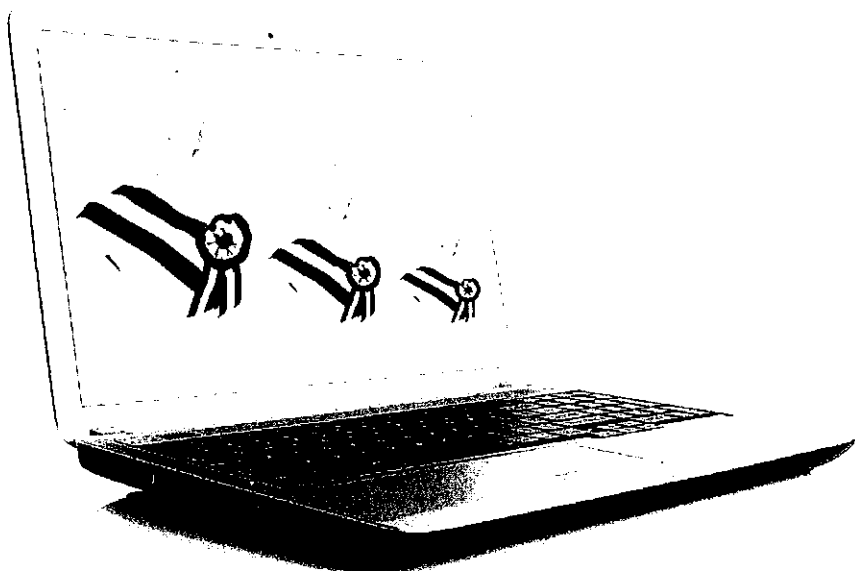
« L'idée est née l'été dernier. Nous cherchions à développer des solutions locales et la Direction de l'Innovation du Groupe La Poste (la DIDES) nous a parlé de ce projet, repéré dans le cadre du Lab Postal », raconte Claire Otenin, chef de produit chez Mediapost. « L'objectif de cette plateforme est de rendre accessibles et à moindre coût des solutions mobiles sur mesure jusque-là réservées aux moyennes et grandes entreprises, en les mutualisant sur un secteur donné, précise Anthony Ginter, Pdg de MyApphone. Cette PME innovante apporte son expertise technologique, Mediapost sa connaissance des offres locales et le Groupe La Poste sa puissance de diffusion au sein de ses réseaux. PostMyApp a été testée (facilité de prise en main, efficacité opérationnelle...), au dernier trimestre 2012, et a reçu un excellent accueil de la part des clients. La solution devrait être commercialisée au cours du printemps. ■



MYAPPHONE EN BREF

► MyApphone est une entreprise innovante éditrice d'applications mobiles et de tablettes sur mesure.

© plainpicture - picture tank



MON COURRIER : SIMPLIFIER LA VIE DES ÉLUS ET DES CITOYENS

La solution de gestion de la relation citoyen (GRC) diffusée par La Poste, simple d'utilisation, offre au citoyen la possibilité d'interagir avec sa mairie en utilisant les différents canaux à sa disposition (guichet, téléphone, Internet, mobile, SMS, e-mail) via un système qui oriente sa demande vers le service concerné (état civil, autorisation de travaux, etc.). L'avantage est double : l'utilisateur peut suivre l'état de sa demande et la Ville dispose de tableaux de bord utiles.

La consultation sur ordinateur de ces demandes via la plateforme GRC n'est pas dans les usages de nombreux dirigeants territoriaux, souvent en déplacement et habitués à consulter à la mairie – dans des parapheurs – les courriers reçus et les documents à signer. Grâce à Mon Courrier Mobile, le courrier numérisé arrive directement sur la tablette de l'élu ou du directeur, qui peut le « feuilleter » comme les pages d'un magazine. Il lui est alors facile de valider les documents en un clic,

de les annoter ou de les transférer à son équipe. « L'idée était de mettre au point une appli très intuitive, sur tablette, qui serve de parapheur dématérialisé. Le prototype présenté au Salon des maires a été récompensé par le Prix de l'innovation 2012 », précise Jean-Charles Bossard, fondateur de Localeo. « Mon Courrier Mobile est le fruit d'un partenariat stratégique entre Localeo et Docapost, détaille Christophe Rouesné, directeur de comptes collectivités territoriales de cette filiale du Groupe La Poste. C'est la solution la plus pointue du marché pour un usage mobile, qui améliore la qualité du service rendu au citoyen et réduit les coûts de fonctionnement de la collectivité. » Disponible ce printemps, elle pourra être complétée par d'autres services de Docapost, comme Maileva, Contralia (signature électronique) ou la numérisation externalisée. ■

LOCALEO EN BREF

Localeo est spécialiste des sites web de collectivités et leader français des solutions de GRC (gestion de la relation citoyen).



L'ENGAGEMENT INNOVANT DU GROUPE LA POSTE

Au-delà de sa relation client-fournisseur, le Groupe La Poste, signataire du Pacte PME, s'est engagé à favoriser l'innovation dans les entreprises, en France. Voici quelques dispositifs mis en place pour soutenir les projets porteurs d'innovation.

LE LAB POSTAL

Le Lab Postal est un programme de qualification et d'accompagnement de projets innovants. Ces dernières années, environ quatre cents PME/PMI ont été ainsi identifiées via l'écosystème du Groupe La Poste, puis accompagnées. Quatre-vingts prototypes ont ainsi été développés en mode collaboratif, puis présentés par leurs auteurs à des spécialistes et investisseurs lors de rencontres annuelles organisées par le Groupe La Poste. Au final, grâce à cet « accélérateur d'expériences », 15 prototypes ont rejoint des offres intégrées ou ont abouti à des solutions commercialisables.

Le Lab Postal crée l'innovation en s'associant à des PME innovantes, auxquelles le Groupe La Poste apporte une visibilité et la puissance de son réseau. La sélection se fait sur dossier et sur des thématiques d'exploration nouvelle comme la ville intelligente (livraison optimisée en centre-ville, recharge des véhicules électriques, etc.) ou le visual mining (analyse de bases de données).

INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS INNOVANTES

Créée en 2003 à l'initiative de La Poste, sous la forme d'une société de capital-risque (SCR) avec notamment Alten, Neopost, CDC Entreprises, Allianz, CNP Assurances... XAnge

Capital a été suivie fin 2011 du fonds XAnge Capital 2 dédié aux innovations numériques. Les missions de XAnge sont, à l'occasion du financement en fonds propres d'entreprises aux modèles innovants, de détecter des synergies avec ses partenaires industriels au premier rang desquels le Groupe La Poste, et d'assurer une veille opérationnelle en matière de nouvelles technologies. Chaque année XAnge analyse des centaines de dossiers de start-up en France et en Allemagne où elle est implantée et sélectionne les plus prometteuses. Le portefeuille des fonds gérés par XAnge Private Equity, filiale de La Banque Postale, compte près de 60 entreprises innovantes.

Sciences de la société

86 | 2012

Le délaissement du territoire

La Poste en milieu rural : une gestion entre rentabilité et aménagement du territoire

« La Poste » in rural areas : a management between profitability and spatial planning

« La Poste » en ambiente rural : una gestión entre rentabilidad y planificación territorial

YGAL FIJALKOW ET FRANÇOIS TAULELLE

p. 34-49

Résumés

Français English Español

Le service postal, auquel sont très attachés les Français, a connu depuis une dizaine d'années de nombreuses évolutions qui tiennent à la fois du contexte européen mais surtout des changements dans la gestion de l'entreprise La Poste. Derrière le panneau indiquant la présence postale dans l'espace rural se distinguent différentes formes de service en fonction du chiffre d'affaires réalisé. Entre rentabilité et souci d'aménagement du territoire, principe imposé par les pouvoirs publics, La Poste cherche le juste milieu. Ces évolutions produisent des impacts considérables sur les territoires ruraux et sur les habitants. Cet article dévoile la nouvelle organisation postale, ses effets sur l'espace rural et mobilise les résultats d'une grande enquête quantitative auprès des habitants des communes rurales sur les évolutions en cours.

The French post office (La Poste), whose service people are traditionally quite attached to, has evolved quite significantly over the past decade. This is due partly to a changing European context, but also to evolving corporate management. The emblematic post office sign, in rural areas, now corresponds to different forms of service in function of turnover. Between profitability and concern for territorial planning – a principle imposed by the government – La Poste is trying to strike a fair balance. This evolution is having considerable impact on rural areas and inhabitants. This article presents the new corporate organization of La Poste and its effects on rural areas, and explores implications of the results of a large-scale quantitative survey carried out among residents of rural towns on current developments.

La Poste, el servicio francés de correo, por lo cual los franceses están muy aficionados, ha

conocido desde casi diez años muchas evoluciones que tienen a la vez al contexto de la Unión europea pero sobre todo a los cambios en la gestión de la empresa. Detrás del cartel que indica la presencia de La Poste en el espacio rural, se presentan diferentes formas del servicio en función del volumen de negocio. Entre la rentabilidad y la preocupación del ordenamiento territorial, principio sometido por los poderes públicos, La Poste está buscando el justo medio. Estas evoluciones producen impactos considerables sobre los territorios del rural y los habitantes. Este artículo pone en claro la nueva organización de los correos, sus efectos sobre el espacio rural y moviliza los resultados de una gran encuesta cuantitativa cerca de los habitantes de las comunas sobre las evoluciones en marcha.

Entrées d'index

Mots-clés : La Poste, service public, rentabilité, aménagement du territoire, usagers

Keywords : The French post office, public service, profitability, rural planning, user

Palabras claves : El servicio francés de correo, servicio público, rentabilidad, planificación territorial, usuario

Texte intégral

- 1 Une récente enquête d'un institut de sondage sur la côte d'amour des usagers-consommateurs¹ indique que La Poste arrive en dixième position parmi les entreprises françaises et connaît la troisième plus forte progression dans ce classement sur six mois. Les Français sont très attachés à La Poste qu'ils considèrent comme un service public de proximité. Leur relation est quasiment passionnelle ainsi qu'en témoignent les deux millions de personnes qui ont participé en 2009 à un référendum d'initiative syndicale sur l'ouverture du capital de La Poste. Ce service a pourtant subi ces dernières années bien des transformations. Depuis le 1^{er} mars 2010 à la suite de la loi sur les missions de La Poste, celle-ci est devenue une ESA (société anonyme à capitaux publics) alors que depuis 1991 elle avait un statut d'EPIC. Bien peu d'usagers connaissent ces transformations juridiques qui pourtant révolutionnent la présence postale et ses missions. Quels effets produisent ces évolutions sur l'organisation postale rurale et les communes rurales? Quelle perception les habitants de l'espace rural ont-ils de ces transformations?
- 2 Pour rendre compte des évolutions institutionnelles de la présence postale et des enjeux qui se posent pour les acteurs locaux nous nous appuyons sur un travail de terrain mené auprès des responsables de La Poste à l'échelle régionale et locale (pays du Val d'Adour, de Figeac, des Pyrénées cathares et du Sidobre et Monts de Lacaune), des personnels des points de poste², mais aussi des élus et responsables administratifs des collectivités étudiées. Nous complétons cette approche en montrant comment les populations locales vivent, perçoivent et s'expriment sur la présence postale. Nous utilisons à cet effet des données recueillies auprès de 1 410 habitants³ de communes rurales qui ont, en 2011, participé à une enquête par questionnaire dont l'objectif était de recueillir des réponses dans le domaine des services publics ruraux. L'investigation menée permet de décrire les contours des évolutions à l'œuvre et, ce faisant, de mieux comprendre les effets de la réorganisation postale en milieu rural.

L'entreprise, ses évolutions et ses liens avec le territoire

Le cadre européen est-il à l'origine de toutes les évolutions de La Poste ?

- 3 La construction du marché unique en Europe a eu plusieurs conséquences sur la vie quotidienne des citoyens: la liberté de circulation est la plus connue, même si son corolaire est le durcissement de la politique migratoire aux frontières externes de l'UE. Le grand marché permet des échanges libres de droit de douanes même si sa contrepartie est la concurrence accrue dans différents domaines. Ainsi en est-il des activités du courrier. L'Union européenne est souvent perçue comme la responsable des transformations du réseau postal français. En réalité, si la libéralisation totale du marché du courrier est intervenue en 2011, après une phase transitoire libéralisant d'abord la distribution des colis, l'Europe impose aux États membres un « service universel de qualité » c'est-à-dire le ramassage et la distribution du courrier et des paquets en tout point du territoire européen au moins cinq jours par semaine. Chaque État doit donc garantir ce service à tout habitant de l'Union.
- 4 La décision de changer de statut (passage en société anonyme) pour La Poste est en revanche une décision nationale, et non pas européenne, qui date de 2008. Aujourd'hui, en effet, la majorité des entreprises postales en Europe sont encore publiques et certaines sont propriétés de l'État à 50 voire à 100%. La libéralisation et l'arrivée de nouveaux opérateurs est essentiellement vraie dans le cadre de la distribution de paquets ou de services de courrier spécifiques. En revanche, sur le flux classique de lettres, la concurrence n'est pas encore effective. D'autres raisons expliquent donc que d'ici à 2015, le trafic courrier devrait baisser de 30%⁴, parmi lesquelles le développement d'Internet et ses conséquences en termes de dématérialisation des flux qui constitue une véritable révolution pour le secteur courrier. La Poste a d'ailleurs lancé à ce sujet en octobre 2011 une grande campagne de publicité pour la lettre en ligne « *en un clic jusqu'à 19h et pour 0,99 centimes* », la lettre expédiée par Internet est remise le lendemain par le facteur.
- 5 La Poste est donc une entreprise qui se fixe, comme les autres, des objectifs: c'est le cas du plan Ambition 2015 dans lequel le taux de rentabilité qui était de 3,7% en 2010 est porté à 7,6% en 2015. Cette prévision oblige l'entreprise à dégager deux fois plus de bénéfices, ce qui a des conséquences directes sur son organisation territoriale et ses missions.

Derrière l'enseigne un vrai système en mutation

- 6 Les missions de la Poste ont été définies par la loi et relèvent de quatre objectifs. Le premier concerne la distribution du courrier qui représente encore plus de la moitié de son activité, mais la diminution annoncée des volumes fait que 11700 postes ont été supprimés en 2010, un départ à la retraite sur 5 n'ayant pas été remplacé. Le second objectif porte sur l'accessibilité bancaire. La loi postale de mai 2005 a fait de la Poste, la Banque postale. C'est aujourd'hui la principale contributrice au résultat d'exploitation. La distribution de la presse est le troisième objectif. Enfin, l'aménagement du territoire est le quatrième objectif. C'est la loi du 2 juillet 1990 qui a précisé le cadre de cette mission: il s'agit du maintien d'un nombre minimal de points de contacts sur le territoire national soit 17 000 points. La loi définit aussi un autre critère: 90% de la population doit être à moins de 5 km et 20 mn en voiture d'un point de contact. C'est le cas

aujourd'hui pour la totalité de la région Midi-Pyrénées à l'exception du Lot qui n'atteint pas encore cette moyenne.

7 Pour faire face à ces missions, La Poste a organisé sa structure interne par entités différenciées en fonctions des métiers: l'enseigne, l'accueil, le courrier, les colis et la Banque postale. La connaissance du cloisonnement est extrêmement importante pour comprendre la logique de l'entreprise sur le territoire puisque une entité peut ignorer ce que fait une autre entité sur le même territoire. La question de la présence postale est donc directement liée à l'entité « enseigne ». Dans ce domaine, La Poste organise sa présence en terrains. Ainsi dans le pays des Monts de l'Autan, le terrain de Roquecourbe regroupe plusieurs points de contacts. Ces terrains sont organisés par grands ensembles géographiques regroupant des départements: par exemple, Tarn, Lot, Tarn et Garonne et Aveyron sont ensemble. À partir de ces terrains, La Poste raisonne en points de contact, ce qui nécessite une explication. Derrière le logo jaune sur le mur d'un bâtiment ou d'un commerce se cache en effet des formes de présence fortement différenciées. En termes de management, on parle ainsi de « bureaux centres » et « bureaux rattachés ». Le terrain correspond alors à la zone d'activité d'un bureau centre. Les formes de présence sont de trois types. Les bureaux en régie représentent la forme historique de la présence postale. Le fonctionnement de ces bureaux est assuré par du personnel de la Poste. À l'échelle nationale, 54% des employés ont le statut de fonctionnaires et 46% sont en CDI. La Poste ne procède plus au recrutement de fonctionnaires depuis 2000 de sorte que, dans deux ans, les salariés de droit privé seront plus nombreux que les fonctionnaires. Dans ces bureaux un guichetier doit maîtriser 500 à 600 opérations différentes, dans le rural une centaine au maximum.

8 Les agences postales communales (APC) constituent le second type de présence. Cette solution est proposée par La Poste pour des communes dans lesquelles l'activité est faible: entre 30 et 50 clients par jour ce qui représente une heure d'activité en temps cumulé. Il est nécessaire que la commune prenne une délibération en conseil municipal pour accepter le « déclassé » du bureau auparavant en régie et s'engage à maintenir une activité entre 15 à 18 h par semaine au choix de la commune. La Poste verse alors à la commune une indemnité puisque celle-ci prend en charge la gestion du local et des fluides (eau, électricité etc.). On assiste souvent à une mutualisation de l'emploi du salarié de La Poste avec le secrétariat de mairie. Le montant versé par La Poste aux communes est négocié entre l'association des maires de France et l'État: il représente actuellement 10 000 euros par an en moyenne mais peut faire l'objet d'une bonification si la commune est classée en zone de revitalisation rurale (ZRR) ou en zone de montagne. Concrètement, le bureau postal se compose d'un terminal qui permet d'assurer 80 à 85% des opérations courantes. L'employé ne dispose cependant pas de la vision globale des comptes de l'utilisateur en vertu de la politique de confidentialité. Les différents exemples conduits dans le pays des Monts de l'Autan, l'un de nos quatre terrains de recherche, indiquent que le passage en APC n'a pas réduit le trafic.

9 Enfin, la troisième forme de présence est celle des relais commerçants. Ce dispositif présentiel est réservé aux communes les moins dynamiques sur le plan de l'activité et permet donc de ne gérer que les opérations postales les plus simples. La Poste verse 300 euros par mois au commerçant et lui offre aussi des commissions sur les ventes réalisées. Cette solution est présentée par un responsable de terrain du pays des Monts de l'Autan comme « *utile au développement des villages, puisque le commerçant a des horaires plus importants en amplitude par rapport à une agence et il peut aussi augmenter son chiffre d'affaires* ».

- 10 Au plan national, entre 2002 et 2010, le nombre d'agences postales communales est passé de 900 à 5 000. Les relais commerçants de 400 à 1500. Dans le même temps, les bureaux de La Poste en régie diminuaient de 15 700 à 10 500. Dans le Tarn, on compte aujourd'hui 40 APC et 100 en Aveyron. Le passage d'un statut à l'autre se fait dans un seul sens et ne permet pas le retour en arrière pour des territoires ruraux le plus souvent touchés par un déclin démographique. Même si une dynamique récente de population ou la saison estivale provoquent une augmentation du nombre d'habitants, le plus souvent le changement est irréversible. Les APC et les relais commerçants permettent une mutualisation de plus en plus fréquente autour de ce qui est appelé les « points multiservices » ou encore les « multiples ruraux ». Ce sont des lieux du type « relais de service public » qui regroupent des modalités d'accès aux administrations ou bien des commerces offrant différents services. Sur le terrain de Roquecourbe dans le pays des Monts de l'Autan, on note 4 bureaux en régie, 2 APC et 2 relais Poste.
- 11 La Poste s'est dotée d'une très bonne information statistique qui lui permet de suivre en temps réel les pratiques des usagers: les bureaux recensent le nombre de visites par jour et la nature des opérations qui font l'objet d'une conversion en points/minute attribués en fonction du temps passé pour réaliser une opération. Ainsi, certaines opérations sont plus valorisées que d'autres: la remise de chèque ne donne pas de point alors que le mandat permet de multiplier les points par 2 ou 3. En dessous de 50 000 points par an, la direction de La Poste considère que la gestion directe n'est plus intéressante. La distribution du courrier n'a pas d'influence sur les bureaux alors que certains élus ont conseillé à leurs administrés de s'abonner à des revues pour faire gonfler les points par bureau. Ce qui compte, en réalité, c'est le dépôt de courrier: par exemple, à Roquecourbe, le responsable du terrain fait tout pour capter les flux de colis. Ainsi dans le chiffre d'affaires de ce bureau, le courrier compte pour 9% (volume et montant) du Tarn sud et 17% pour les colis. 85% de ce chiffre d'affaires est réalisé auprès des entreprises. L'installation d'automates n'a pas d'incidence sur l'emploi puisque les opérations sont imputées sur les bureaux. Les données statistiques traitées depuis Toulouse permettent à La Poste d'adapter régulièrement les contours des terrains. Cette utilisation des outils de géomarketing est une donnée de base de ce service.

Des enjeux sur les territoires

Des conflits d'acteurs ?

- 12 Même si elles sont peu visibles de l'extérieur, le logo jaune étant le plus souvent toujours présent dans l'espace rural, les transformations évoquées ci-dessus donnent lieu à des négociations et oppositions très fortes entre les usagers, les élus et la direction de La Poste. La loi postale a d'ailleurs prévu un ensemble de lieux de concertation pour anticiper les conflits. Ainsi, l'Observatoire national de la présence postale qui existe depuis 2008 compte dans ses rangs deux élus de la région Midi-Pyrénées: M. Thierry Carcenac, Président du conseil général du Tarn et M. Jean Launay député PS du Lot (maire de Bretenoux). Cette commission, prévue dans la loi de mai 2005, a pour objet principal l'attribution d'un fonds de péréquation en faveur des départements (135 millions en 2011). La somme est fixée chaque année à partir d'une négociation entre l'État, l'association des maires de France et La Poste. À l'échelle

départementale, les évolutions de la présence postale sont suivies de près par une commission départementale qui produit des « rapport de maillage » indiquant l'évolution de la présence postale.

13 En dehors de ces grandes instances, les transformations de la présence postale nécessitent un dialogue au quotidien avec les élus. Or, la structuration de l'entité de La Poste n'est pas simple à appréhender compte tenu de la présentation que nous avons faite de ce système. Pour faire le lien entre cette organisation particulière, ces découpages en métiers et les acteurs locaux, des directions territoriales de La Poste ont été créées. Le directeur de celle de Toulouse a ainsi pour principal rôle de « *mettre de l'huile dans les rouages* » pour expliquer aux élus les stratégies de La Poste.

14 Dans ce dispositif, La Poste essaie d'éviter les conflits. Les instances nationales ou départementales de régulation parviennent le plus souvent à un consensus lors de la prise de décision. En revanche, certaines communes cristallisent des oppositions qui peuvent produire de vrais conflits entre élus et usagers d'un côté, services de La Poste de l'autre. Ainsi dans l'Ariège, en 2008, une mésentente entre le directeur départemental et les élus a conduit ces derniers à ne plus siéger à la Commission départementale.

Du sur mesure pour les territoires : la bonne formule ?

15 Les différents dispositifs que nous venons de présenter indiquent le souci des dirigeants de La Poste d'adapter leur présence aux dynamiques socio-économiques des territoires. Dans l'espace rural, les logiques de rentabilité sont atténuées par la mission de service public de l'entreprise. Il est extrêmement difficile de juger si ces adaptations satisfont pleinement les usagers des communes rurales. Il apparaît néanmoins que la transformation d'un bureau en régie vers une autre forme de présence est comprise dans la plus grande majorité des cas. Et le fait que ce soit l' élu au final qui organise les heures d'ouverture et gère les locaux compte pour beaucoup dans cette compréhension; les relations en sont d'autant pacifiées. Ça et là, on observe néanmoins des résistances à ces changements comme, par exemple, à Vidouze, commune de 268 habitants dans le Val d'Adour, où le maire élu en 1996 est en conflit avec La Poste depuis cette date. Il reste opposé à la mise en place d'une APC sur sa commune, alors que le pays du Val d'Adour a été très innovant par la signature d'une convention avec La Poste garantissant une ouverture tous les jours de la semaine avec un temps cumulé de 18h par semaine. L' élu refuse le départ de l'employé de La Poste: « *un employé communal, ce n'est pas La Poste, donc ce n'est plus un service public* ». Les 900 euros par mois proposés par La Poste à la commune pour assumer ce service lui paraissant insuffisant, il ajoute: « *c'est une question de principe, de proximité et aussi une question financière* ». Ailleurs, dans une commune proche, la transformation a été acceptée avec résignation: « *entre la peste et le choléra on a pris ce qui fait le moins mal* ». Et la secrétaire de mairie d'ajouter que l'APC est ouverte bien plus que les 18 h négociées: « *quand la mairie est ouverte, La Poste est ouverte* ». Les élus soulignent l'évolution de La Poste à travers des signes précis. Par exemple à Mirepoix, les élus indiquent que la nature des relations avec les responsables de La Poste a changé: « *quand ils viennent, ce sont des commerciaux* ». À Laroques d'Olmes, l' élu explique que la stratégie de La Poste est logique: « *dès que l'on veut se débarrasser d'un bureau de Poste, la solution est simple, on réduit le personnel et c'est la payaille. Les gens vont ailleurs, il n'y a alors plus de volume et ensuite on dit que le bureau ne travaille pas assez, c'est trop facile* ».

16 Plus on s'éloigne des villes petites et moyennes et plus la crispation semble grande. Nous avons en effet visité des communes rurales dans lesquelles la question de l'éloignement aux services se pose réellement. Dans ce contexte, la disparition du service postal ou sa transformation sont vécues comme un signe de plus du désengagement de l'État envers les territoires de faible densité. Notons toutefois que c'est rarement la transformation de La Poste qui cristallise le mécontentement des élus et des habitants, mais plutôt la juxtaposition voire la superposition dans un temps très court du retrait de l'État *via* les services publics: cette concomitance pose problème et la transformation de La Poste et des écoles est alors vécue comme le symbole du départ de l'État, en produisant un effet « boule de neige ».

Le regard des habitants du rural sur le service postal

Le maintien de l'accessibilité et la détérioration de l'offre

17 Quel usage les habitants du rural font-ils de La Poste et quelle perception en ont-ils? Comment perçoivent-ils les évolutions en cours? Quelles attentes et opinions expriment-ils sur la réorganisation en marche? Si à l'échelle nationale, La Poste est une des entreprises les plus populaires de France, 84.2% des habitants des communes rurales interrogés dans notre enquête déclarent tout de même qu'elle s'est détériorée et que cela ne va pas changer durant les cinq prochaines années. Même si ce constat est globalement partagé par les habitants de l'urbain (67.2%)⁵, il est nettement plus marqué dans le rural, quel que soit l'âge, le milieu professionnel ou le secteur d'activité des personnes interrogées. Comment interpréter ce résultat? À quoi font référence les personnes interrogées lorsqu'elles évoquent cette détérioration?

18 Contrairement à ce que l'on pourrait spontanément penser, ce qui est en cause n'est pas directement lié à l'absence postale et aux temps d'accès trop longs. Si les médias se focalisent souvent sur des collectifs de villageois qui défendent un bureau de poste menacé de disparaître, les habitants que nous avons interrogés se déclarent globalement satisfaits de l'implantation territoriale de La Poste. La plupart d'entre eux (97.7%) estiment même qu'ils peuvent avoir accès à une présence postale à moins de 20 minutes de chez eux⁶. En fait, la dégradation évoquée concerne d'abord les restrictions d'accès à La Poste. La réorganisation de l'offre postale se traduit souvent par de nouveaux horaires d'ouverture dans les bureaux comme dans les agences postales communales. Le maintien de la présence postale associée à une nouvelle ventilation des horaires n'est pas toujours bien accepté et peut même conduire à l'abandon d'un guichet pour un autre comme le montre le cas emblématique de Pompignac⁷. Cette réorganisation postale renouvelle le problème de l'accessibilité au service, d'autant que les permanences assurées peuvent varier en fonction des jours de la semaine et d'un point Poste à l'autre. C'est cette rupture entre une action traditionnelle, habituelle, automatique, qui ne nécessitait pas de réfléchir à ce que l'on devait faire pour aller chercher un colis, affranchir une lettre ou retirer de l'argent, qui est vécue par une partie du public comme une nouvelle contrainte. Dans ce domaine, les Relais Poste échappent à la critique puisque l'accès aux services

postaux est déterminé par les horaires du commerce qui les accueille. C'est souvent dans l'un des seuls commerces du village – le bar-tabac, l'épicerie ou la boulangerie – que l'on trouve une présence postale. Ici, pas de surprise, les horaires du commerce de proximité sont connus et l'amplitude horaire est suffisamment importante pour s'adresser au plus grand nombre d'habitants, y compris aux actifs peu disponibles. On peut également nuancer la contribution des évolutions horaires au sentiment de détérioration de La Poste si l'on tient compte des efforts qui sont faits par les bureaux et les agences communales pour coller au plus près des habitudes de vie des habitants. D'un côté, la contrainte imposée par La Poste aux communes rurales de ne pas maintenir la même amplitude horaire et de répartir sa dotation globale de 18 heures hebdomadaire a souvent conduit à une meilleure prise en compte des rythmes de vie de la commune⁸. Mais, d'un autre côté, les nouveaux horaires d'ouverture ne conviennent forcément pas à tous les habitants. Les actifs sont les moins enthousiastes et ne s'en satisfont pas. Ils sont d'ailleurs près d'un tiers à indiquer que pour améliorer leur accessibilité ils pourraient consentir à une délocalisation du service si les horaires étaient plus étendus. Plus mobiles que les autres, ils sont les plus nombreux à dire qu'ils profitent d'un déplacement en ville pour se rendre à La Poste.

Tableau 2 – Les populations les plus vulnérables

	Pas de véhicules	Pas d'équipement Internet	Ensemble de la population
Utilisation impérative d'un véhicule motorisé pour aller à La Poste	48.9%	72%	70.3%
Créer des lieux d'accueil regroupant plusieurs services publics	67.4%	78.3%	80.8%
Installer des permanences tout près de chez vous, mais quelques heures par semaine seulement	77.3%	78.9%	76.4%
Développer les transports en commun	77.8%	70.8%	69.6%
Développer l'accès aux services publics par Internet	26.6%	25.3%	56.4%
Bénéficier d'horaires d'ouverture plus étendus, mais plus éloignés de chez vous	23.8%	22.5%	27.9%
	N= 47	N= 388	N= 1401

¹⁹ L'autre aspect qui rend compte du sentiment de détérioration concerne la diversité des prestations offertes. Les opérations proposées aux usagers de La Poste varient désormais en fonction des points de contact. Une partie de la standardisation de l'offre de service a disparu avec la déclinaison de la présence postale en différents points de contact. Par exemple, les retraits et les versements que peuvent faire les clients sont limités à une somme de 300 € par compte, et par période de sept jours en agence communale⁹. Les Chronopost ne sont pas systématiquement proposés, tout dépend du poids du colis. L'offre est encore moins étendue dans les relais commerçants qui en matière postale jouent plutôt un rôle de dépannage et de service minimum. Pour les usagers concernés, le sentiment d'une dégradation est ici clairement associé au fait d'avoir moins de

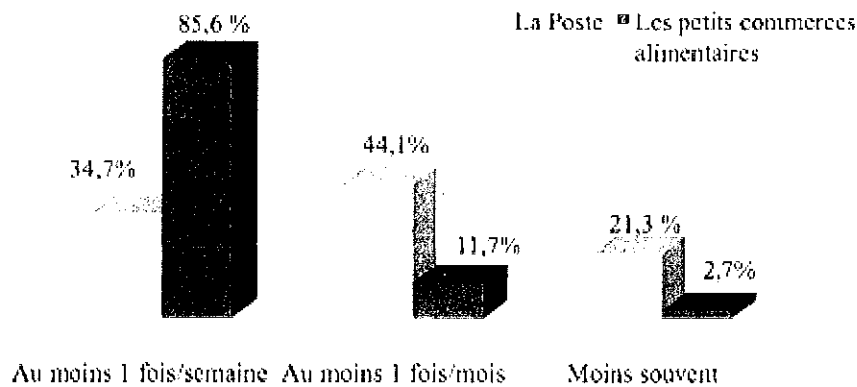
choix et de possibilités d'opérations postales.

20 C'est enfin dans le domaine des conditions d'accueil que l'on peut expliquer une partie de la dégradation postale exprimée par les habitants du rural. Les usagers indiquent qu'avec la restructuration des bureaux de poste, c'est une partie des personnels qualifiés, pour qui l'activité de La Poste constitue le cœur de métier, qui a disparu. Il faut dire que dans les agences communales les personnels sont le plus souvent polyvalents et peu formés. C'est encore plus manifeste dans les Relais Poste commerçants où l'activité postale s'affiche comme une activité supplétive et parfois même accessoire. Dans ce cadre, la réorganisation postale et donc de personnel suscite de nouvelles relations de service¹⁰ qui ne satisfont pas toujours les usagers. Cette situation n'est pas anodine et revêt un aspect particulier dans un service public que beaucoup de travaux identifient comme la banque des plus précaires et où le traitement des plus démunis repose aussi sur la sollicitude des agents et leur sens de la compassion. Ce traitement « hors normes » ou « hors cadre » a souvent été analysé comme de nouvelles « *normes de prestation de cohésion sociale* » (Gadrey, Ghillebaert, Gallouj et Duplaa, 1997). La capacité des agents d'accueil à s'impliquer dans les cas qu'ils jugent douloureux et à proposer aux usagers fragiles des solutions n'est-elle pas remise en cause lorsque l'activité postale se réduit à du commerce comme dans les relais commerçant? La réponse à cette question n'est pas simple, d'autant que les personnels des points de contact sont le plus souvent des habitants locaux qui entretiennent de fait des relations de proximité avec les usagers. L'interconnaissance très forte qui caractérise les relations sociales en milieu rural fait oublier le caractère public ou marchand du service. On peut louer les vertus humaines et fonctionnelles de cette familiarité, mais on peut aussi en imaginer les effets pervers. En tout état de cause, elle vient marquer une rupture avec les obligations d'un agent public tenu au devoir de discrétion, d'intégrité et au respect du secret. C'est d'ailleurs pour cette raison que les opérations bancaires sont très limitées dans les agences communales et les relais commerçant.

L'attachement à la proximité et le sentiment d'exclusion

21 Pour comprendre le rapport qu'entretiennent les habitants du rural à La Poste il faut aussi insister sur sa spécificité. Pour les ruraux, La Poste est clairement un service différent des autres. C'est d'abord un authentique service de proximité qui, pour la majorité de la population enquêtée, se situe à une distance comparable de l'école élémentaire et des petits commerces alimentaires¹¹. C'est ensuite un service que les habitants fréquentent prioritairement à côté de chez eux. Ils sont 91,5% à dire se rendre au guichet le plus proche de leur domicile. En comparaison, l'école et les petits commerces ne bénéficient pas de la même attractivité. Seuls les deux tiers des personnes de notre échantillon envoient leurs enfants à l'école la plus proche de leur domicile et 86.6% fréquentent les épiceries et les commerces alimentaires de proximité. Enfin, La Poste est un service que les usagers disent souvent fréquenter (tableau 1).

Tableau 1 – La fréquence des visites dans les services de proximité (N=1410)



22 78.8% disent aller à la Poste au moins une fois par mois. C'est peu par rapport aux visites dans les petits commerces de proximité, mais c'est beaucoup si l'on admet que La Poste ne répond pas à un besoin essentiel et qu'il existe bien des manières d'éviter d'être aussi assidu au guichet. Depuis longtemps déjà, la Poste propose une gamme de services et de produits diversifiés sur Internet et certains produits postaux (timbres, courrier préaffranchi, etc.) peuvent être achetés ailleurs qu'à La Poste. À travers leurs réponses, les habitants du rural semblent ainsi vouloir signifier leur attachement à la présence d'une Poste de proximité. Le développement de la dématérialisation des échanges qui tous les jours fait perdre des clients à La Poste ne semble pas modérer cette volonté. Lorsque l'on propose aux habitants de se prononcer sur l'usage d'Internet comme forme alternative de recours aux services publics, c'est chez les publics les plus jeunes que cette possibilité est le plus facilement envisagée. Chez les 18-24 ans cette proposition obtient 80.7% d'opinions favorables. Jusqu'à 50 ans c'est en moyenne 70% de la population qui lui est favorable, après 50 ans le nombre d'opinions défavorables ne cesse d'augmenter. Cet attachement des plus âgés à la présence d'un guichet dans leur localité répond sans doute aux difficultés qu'ils rencontrent avec Internet et aux sentiments qu'ils ont d'être fragiles, isolés et moins informés. Mais cet attachement est aussi certainement symbolique. Sans doute parce qu'avoir une Poste dans sa commune c'est aussi avoir le sentiment que la vie collective se maintient et qu'elle peut se développer dans des territoires que l'on sait fragiles.

23 Ce qui caractérise le rapport des habitants à La Poste est également lié à son identité publique. Alors même que les évolutions organisationnelles et commerciales contredisent cette représentation, elle reste perçue comme un service public. C'est d'ailleurs La Poste que les habitants du rural évoquent en premier lorsqu'on leur demande de citer des services publics (CSA, Datar, 2005). Elle est, comme l'école, un emblème de la présence publique en milieu rural. La Poste est à cet égard symbolique parce qu'elle représente un des derniers services publics à être dans les localités rurales quand bien des établissements ne sont déjà plus là. C'est peut-être même parce qu'elle en est un des derniers symboles qu'elle est souvent au centre des polémiques sur les fermetures de services publics en milieu rural. Ce qui se joue dans cette revendication d'une présence postale ce n'est pas seulement le droit à disposer d'un service, c'est aussi la volonté d'être reconnu comme appartenant à la communauté nationale et le souci de défendre sa commune locale vis-à-vis de l'intercommunalité. Défendre la présence postale n'est-ce pas aussi une façon de défendre le maire et son village contre les nouvelles formes d'organisation des collectivités locales? Les habitants du rural ne réclament pas un service postal, mais bien plus que cela. Là où les gestionnaires de La Poste évoquent une crispation idéologique, on peut tout aussi

bien voir des habitants qui revendiquent le droit d'obtenir les mêmes services que l'ensemble des Français. Il y a dans cette revendication d'usagers l'idée que la performance publique dépend aussi des réponses apportées, en termes d'équité, de solidarité, de précaution et de responsabilité (Warin, 1999).

24 L'attachement que les habitants manifestent à vouloir préserver une poste de proximité est aussi une manière d'exprimer leur loyauté aux employés de La Poste au premier rang desquels on trouve les facteurs. Comme les « instituteurs » de l'école communale, les personnels de La Poste sont, en milieu rural, des figures populaires du service public à qui sont associés des images de dévouement et un sens de l'intérêt collectif. Ces personnels incarnent de manière concrète, dans une relation pratique, un lien avec tous les usagers, y compris ceux qui résident dans des zones reculées ou difficiles d'accès. Dans des territoires où la question du lien social et de la solidarité de proximité revêt une dimension particulière, la présence de La Poste paraît à ce titre essentielle.

L'attente de reconnaissance et de réparation

25 À partir des résultats précédents, on peut se demander au service de qui La Poste agit dans les territoires ruraux? Pour le législateur, il ne fait pas de doute que la loi qui fixe les règles de l'implantation postale sert l'intérêt des habitants des communes rurales. Pour La Poste, qui porte une attention grandissante aux coûts et qui négocie sous différentes formes sa présence sur les territoires, c'est la rentabilité qui semble dicter sa conduite. À cet égard, le client qui l'intéresse en priorité est celui qui permet de faire du chiffre. Mais, pour chaque guichetier, comme pour sa direction générale, commerciale ou stratégique, l'utilisateur est d'abord un indice, une statistique qui mesure le trafic d'un point de contact postal. C'est le nombre de visites journalières et les types d'opérations postales réalisées qui octroient des points. Plus l'utilisateur demande une opération qui consomme du temps de travail au guichetier plus le nombre de points augmente. C'est donc moins le prix que la quantité de temps nécessaire pour servir l'utilisateur qui rend compte de la vitalité d'un point poste. L'attention portée à ces indicateurs comptables est particulièrement soutenue en milieu rural. Du point de vue du rapport aux usagers, cela se traduit par une amélioration volontaire ou non de la qualité du service rendu. La part du relationnel, du temps accordé à l'utilisateur est décrite comme étant sans commune mesure avec ce que l'on connaît des guichets de La Poste en zone urbaine. Comme en témoigne le taux de fréquentation important des postes rurales, les usagers paraissent sensibles à cet aspect. Mais ces bonnes conditions d'accueil ne suffisent pas à assouvir le besoin qu'ils ont que l'on reconnaisse leur statut d'utilisateur particulier. Dans ce registre, il y a le sentiment, que nous avons précédemment évoqué, d'appartenir à un groupe social délaissé par les pouvoirs publics. À un moment où l'on dit les citoyens de moins en moins confiants dans les institutions publiques traditionnelles et en crise avec la représentation politique, les réponses des usagers expriment une demande de reconnaissance et de réparation des préjudices subis. Envisagées de cette manière, ces attentes peuvent revêtir un caractère constructif puisqu'elles traduisent le désir de continuer à entretenir des liens avec La Poste sur le même territoire plutôt que de le quitter.

26 S'ajoute à cela l'impression de devoir prendre à leur charge une partie des dépenses que n'engagent plus les services publics. Cet aspect est évoqué à propos des déplacements qu'ils doivent faire pour aller à La Poste. Ainsi, pas moins 70.3% des publics interrogés déclarent que l'usage d'un véhicule est nécessaire pour se rendre au point postal le plus proche. Les populations qui n'ont pas de

véhicule et qui ne disposent pas d'équipement Internet peuvent à cet égard être plus vulnérables que les autres (tableau 2). Dans notre échantillon 48.9% de ceux qui n'ont pas de véhicule et 72% de ceux qui n'ont pas Internet à leur domicile affirment qu'il est indispensable d'être motorisé pour se rendre à La Poste.

27 Si l'utilisation d'un véhicule n'est pas nouvelle, la distance physique qui sépare les usagers du point de contact paraît encore plus contraignante quand les horaires d'ouverture ne conviennent pas ou quand toutes les prestations postales ne sont pas disponibles dans une agence communale ou dans un relais commerçant. C'est le même type d'argument que les habitants évoquent lorsqu'ils endossent les habits du contribuable mécontent de sa collectivité locale à qui ils reprochent de leur faire payer le salaire du personnel qui assure la présence postale communale. Ce type d'argumentation n'est pas sans poser la question de l'acceptabilité sociale, d'autant que parmi les solutions privilégiées pour faciliter l'accès aux services publics ce sont toujours celles qui proposent de maintenir la proximité spatiale qui remportent l'adhésion du plus grand nombre. Dès lors, l'accès aux services en ligne peuvent-ils être envisagés comme une réponse aux attentes de proximité des habitants? On peut en douter au regard des solutions retenues par l'ensemble des populations interrogées, et notamment par celles qui n'ont pas de véhicule ou n'ont pas Internet (tableau 2). L'alternative des services en ligne pourrait ainsi involontairement renvoyer vers les guichets les usagers les plus vulnérables.

28 La présence postale en milieu rural est une vraie question d'aménagement du territoire. Comme nous venons de le voir, l'État continue de faire de La Poste un acteur important de sa présence. La modification du statut de la société a cependant complètement réorganisé son rapport au territoire. Les garde-fous actuels sont des moyens extrêmement puissants pour stabiliser la présence postale. Sans eux, le maillage territorial de La Poste serait à coup sûr extrêmement différent. Les maires sont à ce titre devenus des acteurs des politiques postales. L'État et La Poste ont souhaité les associer à la prise de décision, sans que leur marge de manœuvre soit très grande. Ils participent ou subissent de fait le renforcement des inégalités entre les communes.

29 Selon la logique actuelle, plus les territoires sont isolés plus l'offre postale est réduite: les relais commerçants proposent ainsi une offre de services moins diversifiée que les agences postales communales, dont l'offre est moins importante que dans les bureaux. La transformation d'un bureau de poste en point relais revient ainsi à pénaliser les catégories de population les plus défavorisées, celles qui n'ont ni les moyens financiers ni les possibilités de transport pour se rendre plus loin, dans une poste plus performante. La Poste participe ainsi, malgré elle, à la ségrégation des habitants isolés auxquels elle réserve une offre de second choix. En somme, l'offre postale est le reflet de la ségrégation spatiale et contribue aussi à l'organiser ou à la renforcer. Cet aspect est partiellement compensé par un meilleur contact entre usagers et agents et par des horaires plus adaptés, mais est-ce suffisant?

30 Dans les années à venir, si les tendances au vieillissement et à la paupérisation du rural se confirment, La Poste risque d'être confrontée à ce qu'il est désormais commun de qualifier un « *débordement du social* » (*Informations sociales*, 1999). Dans de nombreuses zones rurales, La Poste s'adressera prioritairement aux usagers les plus fragiles (les personnes âgées et les personnes au revenu modeste) qui fréquentent les établissements les plus proches et recherchent un accueil physique. Comment ce service pourra-t-il répondre à cette sollicitation qui sort du cadre de la relation entre prestataire de service postal et usager? Il faudrait se garder d'envisager une spécialisation de l'accueil pour ces publics « en difficulté » sans anticiper les effets qui pourraient se produire (Siblot, 2005).

31 Alors même que les habitants du rural reconnaissent ne pas rencontrer de difficultés pour accéder au guichet, le maintien d'une présence postale constitue pour eux, et à différents titres, un authentique sujet de préoccupation. En tant qu'usagers, ils regrettent la dégradation de l'offre de service postal; en tant que citoyens, ils dénoncent les limites de l'action des pouvoirs publics à maintenir un service public rural; en tant qu'habitants, ils manifestent leur inquiétude face à la défection des commerces et des services des communes où ils vivent. À cela s'ajoute le sentiment qu'ils ont de devoir accepter de faire des kilomètres supplémentaires, de s'adapter aux nouveaux horaires et de consentir à employer un agent communal pour assurer un service qui jusque-là était pris en charge par La Poste. Jusqu'où et pendant combien de temps ces habitants accepteront-ils de compenser ce déficit de présence sur leur lieu de vie?

32 De son côté, La Poste ne cherche pas nécessairement à diversifier son offre de service pour répondre aux besoins des habitants des zones rurales. Pourtant, pour les élus comme pour l'État, la présence d'agents de La Poste au quotidien dans les zones rurales devrait permettre d'asseoir un certain nombre de dispositifs dans le cadre de la revitalisation de l'espace rural. C'est ainsi que des expériences ont pu être menées sur le portage de repas à domicile par les facteurs ou encore sur la formation des facteurs au passage à la TNT. Ces expériences ont été peu développées à ce jour.

Bibliographie

ADAM (H.), 2010, « Privatisation réalisée, privatisation en cours: des télécommunications à La Poste », in L. Bonelli et W. Pelletier, (dir.), *L'État démantelé, enquête sur une révolution silencieuse*, La Découverte, 260-265.

BAUBY (P.), 2009, « Est-on obligé de privatiser la Poste? » *Télérama*, 9 décembre.

CSA Opinion-Institutionnel, 2005, *Enquête nationale sur les services publics en milieu rural*, Service d'information du Gouvernement, DATAR, France.

DORNIER (D-M.), 2010, « Mutualisation des services publics en milieu rural », *La Gazette des communes*, 4 octobre.

DORNIER (D-M.), 2009, « En tournée avec les facteurs des Cévennes, *Le Monde* 2, 3 octobre 2009.

FIJALKOW (Y.), 2006, *Usagers ou consommateurs? France Télécom ou la dérégulation du service public*, Toulouse, PUM.

FIJALKOW (Y.), 2005, « La vie au guichet, relation administrative et traitement de la misère. Le sens du travail. Chronique de la modernisation de guichet. L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics », *Sociologie du travail*, vol 47, n° 4, octobre décembre, 537-540.

GADREY (J.), GHILLEBAERT (E.), GALLOUJ (F.), DUPLAA (D.), 1997, « Analyser les prestations de cohésion sociale "hors cadre" des services publics et leur coût: le cas des relations de guichet à La Poste », *Politiques et Management Public*, vol 15, n° 4, 119-144.

IFOP, 2011, *Les Français et l'argent liquide*, sondage réalisé auprès de 1003 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, pour le compte de la société WINCOR NIXDORF.

INFORMATIONS SOCIALES, 1999, *Les institutions face au débordement du social*.

MARTIN (E.), 2011, *La présence postale en milieu rural, l'exemple du pays de Figeac et du pays du Sidobre-Monts de Lacaune*, Mémoire de master, Université de Toulouse, France.

SIBLOT (Y.), 2005, « "Adapter" les services publics aux habitants des "quartiers difficiles". Diagnostics misérabilistes et réformes libérales », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 159, 70-87.

DOI : 10.3917/arss.159.0070

WARIN (P.), 1999, « La performance publique: attentes des usagers et réponses des ministères », *Politiques et management public*, vol. 17, n° 2, 147-164.

DOI : 10.3406/pomap.1999.2234

Notes

1 Palmarès Posternak-Ipsos-JDD, *Le journal du dimanche*, 15 janvier 2012. Ce classement mêle des enseignes publiques et privées.

2 Plusieurs séries d'entretiens ont été effectuées par nous-mêmes avec des personnels de la Poste, mais aussi par Elsa Martin, étudiante en M2 (2011).

3 Cette enquête a été réalisée par voie de questionnaire et effectuée au téléphone par des étudiants de la licence de sociologie du Centre universitaire Jean-François Champollion entre mars et juin 2011.

4 *Le Monde*, 12 mars 2011.

5 Nous disposons d'un groupe témoin constitué de 1397 habitants résidant dans des villes moyennes situées sur les territoires de l'étude (Foix, Pamiers, Tarbes, Pau, Figeac, Cahors et Castres). Ce groupe témoin a été soumis aux mêmes questions que celles qui ont été posées aux habitants des communes rurales.

6 Selon nos données, le seuil fixé par la loi de régulation postale de mai 2005 est respecté pour les territoires étudiés puisque, selon cette dernière, 90 % de la population d'un département doit trouver un point de contact postal à moins de 5 km de son domicile.

7 Les aménagements d'horaires de La Poste de la petite ville de Pompignac ont ainsi conduit une partie de la clientèle à faire défection. Le rétablissement par le maire, Denis Lopez, des horaires originels a vu le nombre de clients passer de 30 par semaine à 300 (Documentaire, la Poste : la chasse aux économies est ouverte, novembre 2010, émission Capital).


8 Citons pour l'illustrer cet extrait d'entretien mené avec une guichetière d'un point poste « On a pris les heures d'ouverture avec l'école. Voilà, neuf heures... L'école c'est neuf heures- midi donc, je suis là à midi et quart donc les mamans si elles n'ont pas eu le temps elles peuvent encore passer. Maintenant c'est bon, on a pris nos marques, c'est le matin... Le mercredi c'est ouvert, on peut venir le mercredi matin, le samedi c'est ouvert le matin. »

9 On gagnerait peut-être à distinguer les localités où l'on trouve des distributeurs automatiques de billets, des localités où rien n'existe en compensation de l'absence d'une agence postale. Il faut néanmoins avoir à l'esprit que les comportements de retrait diffèrent selon les critères d'âge et de localité. Ainsi, un sondage réalisé par l'IFOP en 2011 dévoile que les retraités (64 %) et les habitants de communes rurales (54 %) préfèrent se rendre à l'intérieur de l'agence pour retirer de l'argent, une minorité utilisant les distributeurs dans la rue (respectivement 28 % et 39 %).

10 L'analyse des relations de service s'est efforcée de montrer que la multiplication des réformes dans le service public s'observe dans la compétence relationnelle des agents en interaction avec les usagers (Fijalkow, 2005).

11 97.7 % estiment les petits commerces à moins de 20 minutes et 99 % estiment les écoles élémentaires à la même distance.

Table des illustrations

	Titre Tableau 1 – La fréquence des visites dans les services de proximité (N=1410)
	URL http://journals.openedition.org/sds/docannexe/image/1674/img-1.jpg
	Fichier image/jpeg, 77k

Pour citer cet article

Référence papier

Ygal Fijalkow et François Taulelle, « La Poste en milieu rural : une gestion entre rentabilité et aménagement du territoire », *Sciences de la société*, 86 | 2012, 34-49.

Référence électronique

Ygal Fijalkow et François Taulelle, « La Poste en milieu rural : une gestion entre rentabilité

et aménagement du territoire », *Sciences de la société* [En ligne], 86 | 2012, mis en ligne le 01 juin 2012, consulté le 15 février 2019. URL : <http://journals.openedition.org/sds/1674> ; DOI : 10.4000/sds.1674

Auteurs

Ygal Fijalkow

Maître de conférences en sociologie, CUFR Champollion et chercheur au CERTOP (UMR CNRS-Université de Toulouse), ygaf.fijalkow@univ-jfc.fr

Articles du même auteur

Les habitants du rural et leurs services publics : pratiques et opinions d'usagers

[Texte intégral]

Paru dans *Sciences de la société*, 86 | 2012

François Taulelle

Professeur de géographie et aménagement, CUFR Champollion, chercheur au LISST (UMR CNRS-Université de Toulouse), francois.taulelle@univ-jfc.fr

Articles du même auteur

Ce que nous avons vu en matière de services publics dans les quatre pays de l'étude : le délaissement du territoire [Texte intégral]

Paru dans *Sciences de la société*, 86 | 2012

L'école rurale, entre regroupements et réseaux [Texte intégral]

Paru dans *Sciences de la société*, 86 | 2012

Droits d'auteur



Sciences de la société est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment s'allier avec son territoire pour rester compétitif ?
Pratiques et obstacles au sein du Groupe La Poste

- Partie II -

- **Comment s'allier avec son territoire pour rester compétitif ?**..... pp. 39-116
 - Coopérer, une stratégie gagnante dans les territoires
Fourcade Colette, Relief n°41 (pp. 53-62), *Céreq* (www.cereq.fr), 2013, 10 p.
 - Entreprises et territoires : pour en finir avec l'ignorance mutuelle
Quinze propositions pour rendre nos écosystèmes locaux plus compétitifs
Les Notes de l'Institut, *Institut de l'Entreprise* (www.institut-entreprise.fr), 2013, 20 p.
Sommaire (pp. 07-08), *Synthèse* (pp. 11-23), *La proximité, terreau de la création de valeur* (pp. 43-47)
 - Débrider l'innovation : enjeux pour les entreprises et l'emploi, défi pour les politiques publiques
Schaefer Daniel, *CCI Paris Ile-de-France* (www.cci-paris-idf.fr), 2014, 9 p.
Sommaire (p. 03), *Résumé du rapport* (pp. 04-06), *Introduction* (pp. 06-07), *Le territoire, acteur majeur de l'émergence de l'innovation dans les entreprises* (pp. 23-26), *Conclusion* (pp. 70-71)
 - Innovation et digital : une convergence inéluctable
Denervaud Isabelle et alii, *L'Expansion Management Review* n°153 (pp. 96-106), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2014, 12 p.
 - L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?
Richez-Battesti Nadine et alii, *Innovations* n°38 (pp. 15-36), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2012, 23 p.

Coopérer, une stratégie gagnante dans les territoires

*Colette Fourcade**

Le cadre de notre réflexion se définit autour de la problématique suivante : pour les entreprises de petite taille qui constituent le maillage du tissu productif local, comment rechercher et maintenir un positionnement concurrentiel durable dans un environnement turbulent ?

Deux questions permettent de préciser cette problématique :

- la mise en réseau peut-elle constituer une stratégie d'avantage concurrentiel ?
- un ancrage local peut-il être utilisé pour se positionner dans un environnement globalisé turbulent ?

Nous tenterons d'apporter des éléments de réponse en traitant trois points : dans un premier temps, nous poserons la question du « pourquoi coopérer ? ». Avant d'explicitier les modalités du « comment coopérer ? » en second lieu. Un dernier volet visera à proposer des pistes pour des stratégies gagnantes.

1. Pourquoi coopérer ?

Pour les entreprises, et plus particulièrement pour les plus petites d'entre elles, il s'agit de rechercher une position concurrentielle favorable, mais parfois même de vivre et voire survivre face à de nouveaux enjeux.

1.1. L'enjeu environnemental

L'environnement des entreprises change constamment et rapidement : du point de vue des processus de production, avec une exigence toujours accrue d'innovation, l'obligation de mettre en place des normes de qualité, l'existence de contraintes logistiques ; mais aussi en matière de positionnement de marché, avec de nouvelles attentes des consommateurs, une concurrence accrue et élargie à un horizon mondial.

Mais par ailleurs la généralisation des technologies de l'information et de la communication peut modifier la relation client fournisseur.

1.2. L'enjeu organisationnel

Face à ces nouvelles conditions environnementales, la petite dimension des entreprises constitue un handicap majeur. Les PME sont confrontées à la nécessité d'atteindre une taille critique : mais grandir pose bien des problèmes.

La coopération entre entreprises similaires peut alors constituer une forme de réponse à cette nouvelle donne. D'ailleurs les incitations issues tant des associations professionnelles que celles portées par les politiques publiques sont nombreuses pour promouvoir la mise en réseau.

Mais pour des petites et très petites entreprises, l'adhésion à un objectif commun, la participation à la construction d'une stratégie collective pose le problème du renoncement à l'indépendance, caractéristique forte de l'entreprise individuelle et de son dirigeant. Cela signifie qu'il faut concilier les stratégies individualisées des entreprises avec la stratégie collective menée par la coopération. Il faut organiser des relations entre des petites entreprises, bien sûr des relations de coopération, mais qui vont comporter également des éléments de concurrence : ce que l'on nomme la coopération.

* Maître de conférences honoraire, MRM/Entrepreneuriat, Université de Montpellier, Colette.Fourcade@wanadoo.fr

Alors, coopérer ou périr ? Les nouvelles conditions de production et de commercialisation exigent la définition de nouvelles formes de solidarité entre acteurs et la mise en œuvre de nouveaux comportements collectifs : il s'agit bien là d'innovation organisationnelle pour les petites entreprises.

1.3. L'enjeu territorial

Si l'union, et donc la coopération fait la force, comment induire cette union ? Pour s'unir, il faut être proche : mais de quelle forme de proximité s'agit-il ?

La première qui vient à l'esprit est la proximité spatiale, géographique : mais ce n'est pas parce que l'on est voisin que l'on a envie de travailler ensemble, et qui plus est de coopérer dans un même but. Il faut donc aller plus loin sur cette question de la proximité. En fait, on distingue deux formes de proximité :

- la proximité géographique, qui peut être estimée selon la distance qui sépare les acteurs, ici les PME. Mais la séparation entre ce qui est proche et ce qui est éloigné dépend certes de la distance « kilométrique », mais aussi des infrastructures et des services de transport ;
- la proximité organisée : elle est de type relationnel (Rallet et Torre, 2004) ; elle exprime la volonté et la capacité des individus, ici des entrepreneurs, mais éventuellement d'autres acteurs¹, à interagir, à « apprendre ensemble ». Ce qui signifie que cette proximité organisée n'est pas nécessairement fondée sur une localisation précise.

La conjonction entre proximité géographique, spatiale, et proximité organisée peut se faire sur un territoire donné : l'ancrage territorial concrétise en quelque sorte la proximité entre acteurs, source de coopération (Bouba-Olga et Zimmermann, 2004).

Par exemple, en agroalimentaire, on trouve des coopérations entre producteurs appuyés sur un territoire donné : c'est le cas des appellations d'origine contrôlée (AOC, sur les vins en particulier). Dans ce cas, le territoire est géographiquement très précis (proximité spatiale), et la proximité « organisée » est fondée sur un cahier des charges commun à tous les producteurs. La proximité géographique constitue ainsi un facilitateur fort de la construction de coopérations. Mais elle n'est pas pour autant une condition suffisante.

2. Comment coopérer ?

Deux axes structurants peuvent porter un processus de coopération : le premier concerne la forme réticulaire, ou résiliaire, le second s'attache à la dimension territoriale.

2.1. Se mettre en réseau

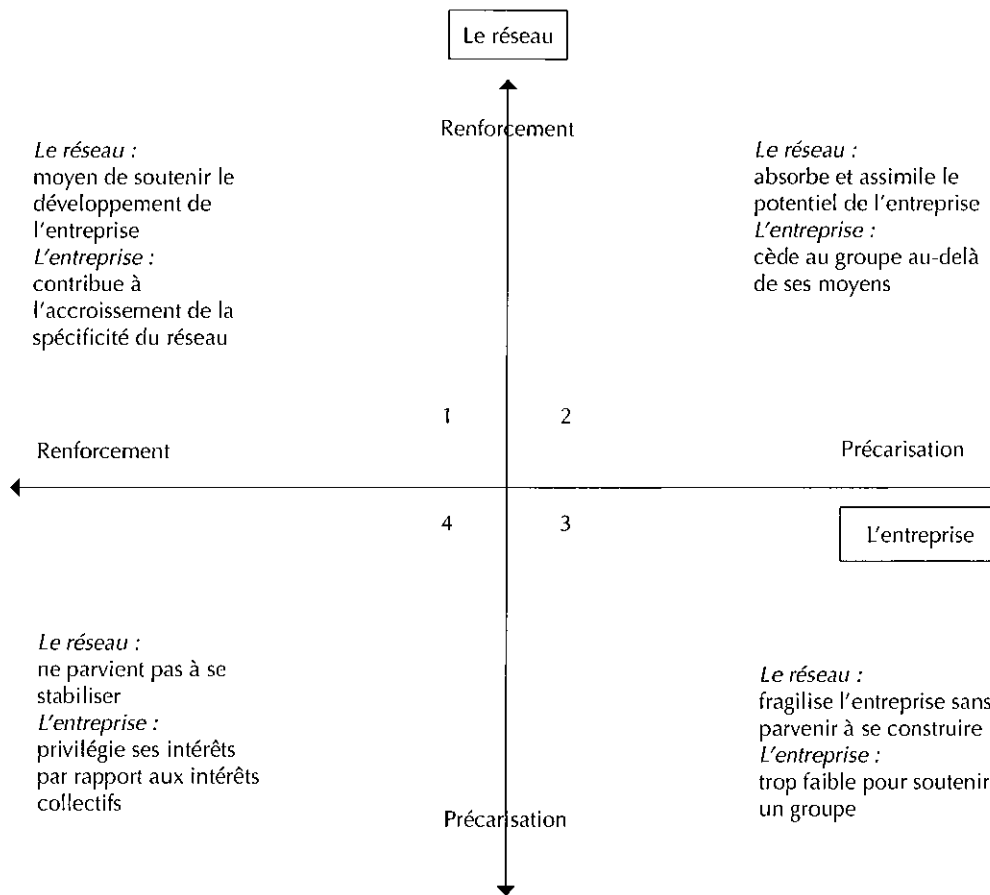
Le processus de mise en réseau entre entreprises de petites dimensions met en évidence l'articulation entre stratégies conjointes entreprise/réseau. La figure ci-après explicite la relation entre stratégie individualisée et stratégie collective à travers le déroulement des trajectoires, soulignant les avantages et les risques, respectivement pour l'entreprise et pour le réseau².

Deux modes d'articulation entre stratégie collective du réseau et stratégie individuelle de l'entreprise artisanale sont en opposition absolue. Le quadrant 1 traduit une situation *win-win* : l'entreprise se renforce par son implication dans le réseau, et réalise ses objectifs de développement, notamment par externalisation. Symétriquement, le réseau appuie son fonctionnement sur les ressources et/ou compétences de la petite entreprise membre du réseau.

¹ Collectivités territoriales, institutions d'enseignement, de recherche, agences de développement...

² Cette section est reprise de Fourcade et Polge (2009).

Figure 1
TRAJECTOIRES CONJOINTES ENTREPRISE-RÉSEAU



En stricte opposition, l'expression *lose-lose* pourrait caractériser l'articulation entre les deux niveaux stratégiques dans le quadrant 3 : le réseau fragilise l'entreprise en absorbant ses ressources clés, sans parvenir pour autant à se structurer, et l'entreprise apparaît trop faible pour animer le réseau. Ce type de situation peut intervenir lorsque le dirigeant d'une entreprise prend en charge la tête d'un réseau, sans disposer, à l'intérieur de son entreprise, de collaborateurs susceptibles d'assumer une délégation de responsabilités opérationnelles, voire stratégiques.

Le réseau peut être le perdant de la rencontre entre stratégie individuelle et stratégie collective : le quadrant 4 décrit une situation *net loser*, dans laquelle l'entreprise adopte un comportement de passager clandestin, profitant des externalités offertes par son adhésion au réseau, sans en retour apporter un flux de ressources à la coopération.

Dans le quadrant 2, à l'opposé, le réseau est gagnant, *net winner* : l'entreprise n'a pas su, ou pas pu, déterminer nettement la frontière entre les ressources à transférer au réseau, et celles à conserver, tenant à son cœur de métier. Le réseau absorbe les ressources clés de l'entreprise, ce qui conduit à sa fragilisation.

L'examen de ces situations fait apparaître les risques de l'implication de l'entreprise artisanale dans une organisation collective. Mais il convient de modérer la dimension risque en soulignant tout l'intérêt pour la petite entreprise d'opérer son développement à travers cette forme externalisée constituée par les réseaux.

2.2. S'ancrer dans le territoire

La démarche de construction d'une coopération prenant appui sur le territoire dans lequel les entreprises sont ancrées est vue à travers deux grilles de lecture³, qui visent à mettre en lumière l'articulation entre l'aspect économique de la coopération, et sa dimension territoriale. La première grille concerne la construction même de la coopération territorialisée ; la seconde s'attache à la définition d'une stratégie collective. Ces grilles permettent l'analyse, mais constituent également un outil d'élaboration pour les acteurs concernés⁴.

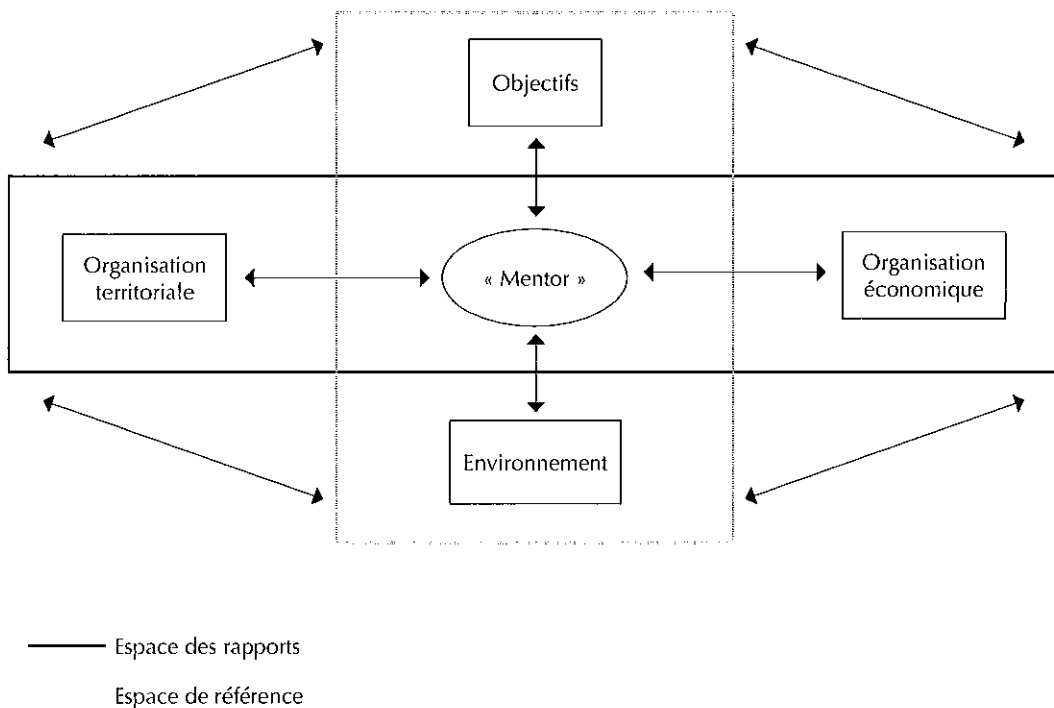
2.2.1. La construction d'une organisation

Elle est structurée autour du croisement de deux espaces : l'espace des rapports⁵ et l'espace de référence.

L'espace de référence articule l'objectif qui a présidé à la mise en place de la coopération, qui dépend évidemment des choix du « mentor », en relation avec les environnements. L'enseignement retiré de travaux menés sur le terrain conduit à distinguer à l'intérieur du « mentor », le « catalyseur », c'est-à-dire l'entité qui a été à l'origine du projet : celui-ci est rattaché à l'espace de référence.

Le second espace, l'espace des rapports traduit les liens entre organisation territoriale, et organisation économique, liens tissés, construits par le « noyau dur » : cette expression recouvre le groupe d'acteurs, dans la plupart des cas un très petit nombre d'entreprises, qui a construit le projet au départ ; le noyau dur relève plutôt de l'espace des rapports.

Figure 2
LA GRILLE ORGANISATION



³ Cette approche par grilles de lecture est adaptée des grilles d'analyse stratégiques élaborées par Michel Marchesnay (1995).

⁴ Les développements de cette section sont issus de : C. Fourcade et al. (2010).

⁵ Ces termes sont adaptés de A. Torre (2000), qui les comprend dans une perspective différente de l'application ici mobilisée.

La grille organisation met en interrelations quatre pôles :

1) Les *objectifs* : il s'agit des objectifs selon lesquels la coopération se construit au départ.

Deux situations peuvent se présenter : une première configuration voit les instigateurs du projet se rassembler autour d'un objectif unique, que l'on pourrait qualifier « *d'objectif industriel* »⁶, visant soit le développement des entreprises installées sur le territoire, soit le renforcement d'une activité spécifique, voire le désir de valoriser une compétence distinctive. Bien sûr, la nécessité de vivre, voire de survivre, peut constituer un objectif de mise en coopération, mais il convient que les acteurs s'accordent sur un objectif précis, qui déterminera les choix stratégiques.

Mais d'un autre côté, la coopération peut se structurer autour d'un ensemble d'objectifs particuliers, ce que nous nommons alors « *objectif territoire* » : le but vise ici à s'appuyer sur un patrimoine local, et/ou des ressources spécifiques localisées susceptibles de porter la stratégie collective.

2) L'*environnement*, permet de situer le positionnement de la coopération : dans cette première grille, l'environnement renvoie à « l'histoire » de la construction de l'expérience de coopération territorialisée.

3) L'*organisation économique* : entreprises de production, de transformation, de services, du bâtiment, commerce, logistique. Dans la plupart des cas, les entreprises acteurs de ces coopérations sont des petites, voire des très petites entreprises. Mais les entreprises et organisations sont très diverses.

Les formes organisationnelles peuvent concerner un seul secteur de production, avec des activités diversifiées, ou encore l'ensemble d'une filière. Dans d'autres situations, l'organisation économique fait apparaître la transversalité de filières. Les modalités organisationnelles s'expriment par la mise en commun de ressources, de compétences, voire d'une expertise spécifique, beaucoup plus que par une mutualisation.

4) L'*organisation territoriale* : il s'agit ici d'estimer la perception du territoire par les acteurs de la coopération. La première forme conçoit un territoire « réel », voire structurant pour la coopération ; dans d'autres cas, le territoire apparaît « virtuel », en tant que variable à explorer pour porter le développement : seul joue alors l'avantage de proximité.

L'interaction entre ces quatre pôles détermine un croisement entre l'espace de référence (en vertical) et l'espace des rapports, vu en horizontal. A l'intersection est situé ce que nous nommons le « mentor » : comme nous l'avons mentionné plus haut, le mentor réunit à la fois le « catalyseur » c'est-à-dire l'entité qui a été à l'origine du projet : ce peut être une personne, un chef d'entreprise reconnu par ses pairs, qui possède un certain charisme pour entraîner l'adhésion d'autres entrepreneurs, un « entrepreneur institutionnel ».

Le catalyseur s'appuie sur un « noyau dur », défini comme le groupe d'acteurs qui a construit au départ un projet visant à développer une coopération fondée sur la proximité territoriale. Le plus souvent, le noyau dur est composé d'un très petit nombre d'acteurs qui s'engagent initialement dans le projet : ce noyau dur fait partie de l'espace des rapports. Le mentor, qui rassemble ces deux ensembles d'acteurs, catalyseur et noyau dur, apparaît donc bien comme élément central de l'émergence de la coopération.

2.2.2. La définition d'une stratégie

Elle est fondée sur l'estimation des dynamiques de coopération, perçues comme modes d'articulation entre stratégies individualisées d'entreprises, et stratégie collective de la coopération. Elle repose sur le croisement entre deux logiques : d'une part une logique d'appartenance, articulant dynamique économique et dynamique territoriale, d'autre part, une logique de similitude mettant en relation avec l'environnement les actions considérées par les acteurs de la coopération comme structurantes du réseau. À l'intersection de ces deux axes se positionne le (ou les) détenteur(s) de la gouvernance du système.

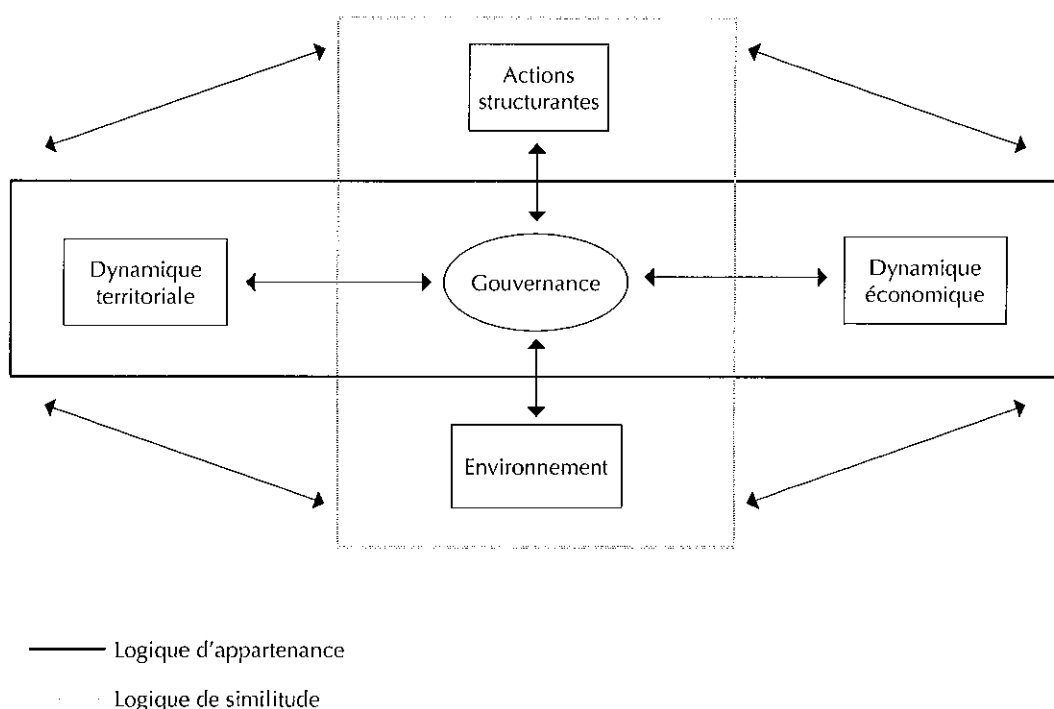
1) La *dynamique économique* vise à expliciter les modes et modalités de structuration des relations s'établissant entre les entreprises et les organisations parties prenantes de l'expérience, ainsi que leur évolution. En fait, on vise à apprécier ici le fonctionnement de la coopération. La mise en réseau permet une complémentarité entre les firmes. Dans nombre de situations, l'objectif est de « tenir bon » face aux grandes entreprises, aux exigences de la grande distribution, ou à l'évolution de la concurrence qui se situe à un niveau international. La dynamique peut traduire le passage d'une mise en commun, de moyens, de compétences, vers une mutualisation.

⁶ Nous retenons une définition élargie pour ce terme « industriel », recouvrant des activités de production, de transformation, de services, commerce, bâtiment, logistique.

2) La *dynamique territoriale* apparaît quelque peu en retrait, dans la majorité des expériences, par rapport à la *dynamique économique*, même si les acteurs prennent conscience du gisement d'externalités à exploiter à travers, par exemple, la promotion d'une image commune du territoire. Les axes de développement ou de renforcement de la variable territoriale dans le fonctionnement de la coopération peuvent être appréciés à partir de ce pôle dans la grille.

3) Les *actions structurantes* recensent les activités réalisées, ou en cours de réalisation, opérées dans le système analysé. Ces actions peuvent être de type industriel, visant à améliorer la performance des entreprises, et/ou plus orientées sur le positionnement du territoire. Un point remarquable réside dans l'évolution de la nature des actions mises en œuvre : au départ, ces actions concernent des éléments matériels (groupement d'achats, actions de promotion, extension du marché) ; par la suite des dimensions immatérielles sont recherchées : formation, innovation, recherche/développement, design.

Figure 3
LA GRILLE STRATÉGIE



4) La relation avec l'*environnement* permet d'estimer le positionnement du territoire en termes de compétences spécifiques, par rapport à la concurrence, nationale ou internationale.

À l'intersection de ces deux axes se positionne le (ou les) détenteur(s) de la gouvernance du système. La *gouvernance* commande la convergence des deux axes : elle traduit les différents modes de conduite et de régulation de la coopération ; le responsable de la gouvernance apparaît ainsi commander le « nœud » de l'articulation des dynamiques, et garantit la cohérence du système, portée par la logique de similitude. C'est cette cohérence interne qui permettra un positionnement favorable et compétitif de la coopération par rapport à ses environnements.

Les apports retirés du croisement entre approche de la mise en réseau, et grilles d'élaboration d'une coopération territorialisée ouvrent la réflexion sur le choix d'une stratégie gagnante de coopération ancrée sur le territoire.

3. Des stratégies pour gagner

Face aux contraintes et problèmes que nous venons d'évoquer, la question suivante a émergé : quelles nouvelles formes de coopération entre petites firmes peuvent aider ces entreprises à s'adapter à un environnement élargi, et en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable stratégique ?

L'exploitation d'une étude menée sur 15 cas de coopérations territorialisées (Fourcade et al., 2005, 2010), a conduit à proposer trois formes de stratégies résilientes appuyées selon des degrés différents sur la variable territoire.

3.1. Trois stratégies territorialisées

3.1.1. Le scénario territorial

Trois points caractérisent cette première stratégie, dans laquelle la dimension territoriale tient une place privilégiée :

- l'image du territoire en tant que bien collectif représente un élément fondamental de ce scénario : tous les acteurs de la coopération tiennent à leur ancrage territorial, et s'approprient pour le compte de leur entreprise même l'image du territoire,
- le tissage et la structuration des relations s'opèrent par transversalité. Ces relations transversales déterminent des effets « d'additivité annexe », qui peuvent résulter de coopérations interfilières, ou encore de relations entre les entreprises et des organismes techniques, de formation, ou de communication, qui contribuent à construire et renforcer l'image du territoire,
- le pilotage de la stratégie dans ce type de scénario implique souvent une participation d'une collectivité territoriale, qui peut jouer le rôle de catalyseur, voire dans certains cas, celui de « mentor ».

3.1.2. Le scénario mixte

Le terme « mixte » est retenu pour exprimer l'équilibre entre variable territoriale et variable économique dans la définition de l'axe stratégique.

L'objectif de construction de la coopération est d'abord industriel selon le sens élargi que nous avons précisé plus haut, mais la dimension territoriale se renforce au fur et à mesure du fonctionnement de la coopération.

Dans notre étude, les entreprises peuvent se trouver soit en situation de coopération, soit en position de compétition, alliant concurrence et coopération. Contrairement au scénario territorial, aucun aspect trans-filière n'a été relevé.

Deux caractéristiques marquent ce scénario :

- même si la variable territoriale n'est pas fondatrice de la coopération comme dans le scénario 1, elle apparaît déterminante du point de vue stratégique, dans deux types de situations :
 - soit, dès la fondation de la coopération, où elle constitue une variable forte, dans le sens où l'implication territoriale apparaît stratégiquement nécessaire pour valoriser une image de l'activité qui permette la reconnaissance et la légitimation ;
 - soit, parce qu'au départ de la coopération, la dimension territoriale est apparue naturelle dans la mesure où les entreprises du « noyau dur » sont localisées dans un territoire donné. Mais la variable, d'opérationnelle, devient stratégique au cours du déroulement de la trajectoire et fonde la vision stratégique du réseau. La variable territoriale émerge alors comme condition nécessaire de la cohérence stratégique de la coopération. L'implication territoriale constitue dès lors une variable stratégiquement nécessaire à la coopération économique;
- dans le scénario précédent, l'objet visé par la coopération est le territoire. Si le fondement de la coopération est ici clairement industriel, il est intéressant de faire apparaître deux positionnements quant à l'objectif : soit l'objectif initial, celui qui a fondé la coopération reste le même, soit il apparaît évoluer dans la continuité de la collaboration, ce qui amène à distinguer entre objectif continu et objectif processuel. Il convient de remarquer que l'évolution n'est en rien radicale – d'où le choix du terme « processuel » –, ce qui impliquerait alors un risque d'éclatement de la coopération. L'objectif continu traduit à l'évidence

une continuité de l'objectif fondateur de la coopération. Mais d'autres cas témoignent d'une évolution des objectifs, soit dans une optique de concrétisation des résultats à atteindre, soit pour satisfaire les buts économiques définis ou exigés par les acteurs de la coopération, autrement dit la dimension processuelle des objectifs vise à répondre à la nécessaire articulation entre stratégies individualisées d'entreprises, et stratégie collective du réseau. L'objectif de départ, uniquement industriel, a évolué vers un objectif conjoint objet industriel renforcé par un objet territoire : le renforcement de la dimension territoriale est clair.

3.1.3. Le scénario industriel

Dans ce dernier cas stratégique, la coopération est fondée sur un objectif industriel, avec une dimension plus mineure de la variable territoire.

On peut parler de « territoire contraint » par rapport à la perception que les acteurs du réseau ont de leur territoire de référence : ainsi, la contrainte peut être de source institutionnelle, dans le cas de groupement d'employeurs, correspondant au domaine initial d'exercice. Mais la contrainte peut aussi résulter d'exigences de proximité vis-à-vis de certaines ressources matérielles ou immatérielles.

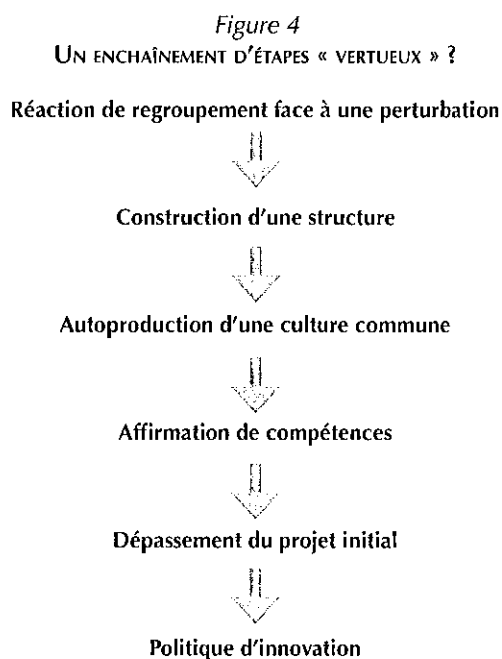
Les caractéristiques fortes de ce scénario concernent, comme dans les scénarios précédents, les modes de structuration de la coopération d'une part, la place de la variable territoriale d'autre part :

- en ce qui concerne la logique de construction de la coopération, elle peut reposer sur une logique activité et/ou filière, par exemple, le bâtiment, soit selon une logique de fonction, emploi dans le cas de groupement d'employeurs ;
- du point de vue de la dimension territoriale, la variable territoire apparaît contrainte, comme définie ci-dessus, soit en termes institutionnels, soit en termes économiques.

3.2. Un processus « vertueux »

La prise en considération d'une dynamique de coopération implique le marquage d'étapes à franchir, une succession de paliers à gravir. Il s'agit bien d'un processus à construire, et non d'une procédure à suivre, car des degrés de liberté sont laissés aux acteurs dans l'élaboration de leur démarche. Peut-on envisager un « enchaînement vertueux » de stades à franchir ? Existe-il un « chemin idéal » à suivre ? Et à préconiser ?

La pérennité des coopérations territorialisées est conditionnée par l'enclenchement d'une trajectoire propre à fournir au réseau un actif spécifique : la stratégie collective de la coopération contient « plus » que la somme des stratégies individualisées des acteurs composant le réseau. L'étude des quinze cas de coopérations territorialisées a permis d'identifier des points de passage marquants dans ces parcours aboutissant à plus de formalisation et d'irréversibilités.



Il convient de remarquer que l'objectif fondateur de la coopération n'est pas sans influence sur le déroulement du processus : ainsi, la réponse à une attente, plus souvent même à une contrainte « industrielle », apparaît comme une garantie de pérennité. En revanche, lorsque l'objectif fondateur de type « territoire » peut s'appuyer sur un noyau dur d'entreprises souscrivant à cet objectif, le déroulement d'un processus vertueux peut alors s'enclencher.

Conclusion

En guise de conclusion, nous émettrons trois remarques :

aucune stratégie de coopération territorialisée ne peut être qualifiée de « gagnante » à coup sûr, aucun « idéal type » ne peut être recommandé. Nous avons souligné les risques de la mise en réseau, tant pour la coopération même que pour les entreprises qui la constituent, quand bien même le processus résiliaire représente une forme de développement et de résistance à la concurrence pour les entreprises de petite taille. La démarche de coopération doit être construite par les acteurs, à partir d'un objectif clairement défini, compte tenu des contraintes environnementales. La proposition de grilles de lecture représente une aide, à la fois pour les modalités d'organisation des coopérations, et pour les processus de décisions stratégiques collectives ;

- un équilibre entre rigueur et souplesse : l'estimation de la réussite de la trajectoire suivie passe par l'évaluation de l'efficacité du cheminement réalisé : certaines démarches peuvent apparaître plus efficaces que d'autres, ce qu'il convient d'apprécier par la mise en relation entre objectif et résultats. Mais elle implique simultanément un contrôle de l'efficacité, en confrontant les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre, à travers la maîtrise des opérations. La rigueur concerne les règles de gestion, les normes que les acteurs de la coopération vont construire, co-construire au cours du déroulement dans le temps du processus de coopération. La souplesse renvoie à la nécessité de faire collaborer ensemble un certain nombre d'acteurs avec, pour chacun d'eux, une raison particulière d'agir et une compétence propre : c'est bien l'articulation entre stratégies individualisées d'acteurs, et stratégie collective de la coopération qui est ici en jeu ;
- enfin, il n'existe pas de transférabilité entre territoires : une forme résiliaire qui connaît le succès sur un territoire donné ne peut être « plaquée » sur une autre aire localisée. Là encore, les grilles de lecture permettent de prendre en considération dans la mise en œuvre d'une coopération le poids de la variable territoriale, et les caractéristiques propres à un territoire donné. Mais il est évidemment possible de s'inspirer des bonnes pratiques, et des « communautés de pratiques », qui permettent d'*apprendre comment mieux faire en interagissant*⁷.

Bibliographie

Bouba-Olga O. et Zimmermann J.-B. (2004), « Modèles et mesures de la proximité », in B. Pecqueur et J.-B. Zimmermann (Eds), *Economie de proximités*, Paris, Éditions Hermès, p. 89-111.

Filippi M., Triboulet P. et Muller P. (2006), « Communities, organizations and proximity: how do farmers adapt to the strategy of cooperatives? », *Cinquièmes journées de la Proximité*, Bordeaux, 25 p.

Fourcade C., Muchnik J. et Treillon R. (2005), *Systèmes productifs localisés dans le domaine agroalimentaire*, Rapport au Maapar et à la Datar, Montpellier, Inra Editions, 186 p.

Fourcade C., Muchnik J. et Treillon R. (2010), *Coopérations, territoires et entreprises agroalimentaires*, Editions Quae, 135 p.

Fourcade C. et Polge M. (2009), « Le réseau, mode de stratégie collective pour les entreprises artisanales », in K. Messeghem, I. Bories-Azeau, et F. Noguera (dir.), *GRH, PME, Transmission. De nouvelles perspectives, Mélanges en l'honneur du Professeur Henri Mahé de Boislandelle*, EMS, p. 317-335.

⁷ Traduction libre inspirée de la définition de Wenger (2001), cité par Filippi et al. (2006) : « *Communities of practices are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly* ».

Gueguen G., Pellegrin-Boucher E. et Torrès O. (2004), « Des stratégies collectives aux écosystèmes d'affaires : le secteur des logiciels comme illustration ? », in *Actes de la Journée AIMS sur les stratégies collectives : vers de nouvelles formes de concurrence*, Montpellier, 1-24 (cd-rom).

Marchesnay M. (1995), *Management stratégique*, Paris, Éditions Eyrolles, 199 p.

Rallet A. et Torre A. (2004), « Proximité et localisation », *Économie rurale*, n° 280, p. 49-67.

Torre A. (2000), « Économie de proximité et activités agricoles et agroalimentaires. Éléments d'un programme de recherche », *Revue d'économie régionale et urbaine*, (3), p. 407-426.

Wenger E. (2001), in *International encyclopoedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier Science, Amsterdam, p. 2339-2342.

Entreprises et territoires : pour en finir avec l'ignorance mutuelle

Quinze propositions
pour rendre nos écosystèmes locaux plus compétitifs

Rapport issu des travaux de la commission Entreprises et Territoires
de l'Institut de l'entreprise sous la présidence d'Antoine Frérot,
président-directeur général de Veolia Environnement

Par Vanessa Cordoba et Romain Lucazeau,
sous la direction de Nicolas Bouzou

LES NOTES DE L'INSTITUT

Octobre 2013

Sommaire

UN CONSTAT ANCIEN, DES CONSÉQUENCES NOUVELLES	11
POUR UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE ENTRE ENTREPRISES ET TERRITOIRES	13
FAIRE ÉMERGER DES « ÉCOSYSTÈMES » DE CROISSANCE COLLABORATIFS ET PERFORMANTS	14
POUR UNE POLITIQUE TERRITORIALE DE L'ENTREPRISE	18
LE MODÈLE FRANÇAIS :	
DE LA POLARISATION FONCTIONNELLE À LA COMPLEXIFICATION	25
DÉCENTRALISATION, TERRITORIALISATION :	
DEUX TENDANCES LOURDES, MAIS DES RÉFORMES IMPARFAITES	32

DES ÉCOSYSTÈMES INSUFFISAMMENT DÉVELOPPÉS	38
LA PROXIMITÉ, TERREAU DE LA CRÉATION DE VALEUR	43
ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES ÉCOSYSTÈMES D'AFFAIRES	47
LES STRATÉGIES RÉGIONALES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET D'INNOVATION	51
LES ENTREPRISES JOUENT UN RÔLE CLÉ DANS LE DÉVELOPPEMENT DES ÉCOSYSTÈMES	73
DÉVELOPPER DES STRATÉGIES D'INNOVATION OUVERTE	79
MOBILISER LES SOURCES DE COMPÉTITIVITÉ PRÉSENTES SUR LES TERRITOIRES	87
ADAPTER L'ORGANISATION INTERNE DES ENTREPRISES, POUR FAIRE DES TERRITOIRES UNE VÉRITABLE COMPOSANTE DE LA STRATÉGIE	96
PORTRAIT PAR NICOLA TORTOL	

Vers un nouveau paradigme des relations entre entreprises et territoires

UN CONSTAT ANCIEN, DES CONSÉQUENCES NOUVELLES

Les mutations de l'économie ont, depuis une trentaine d'années, accru l'importance des bénéfices que les entreprises tirent des lieux où elles s'implantent. En effet, dans un contexte de concurrence internationale exacerbée, les territoires sont porteurs d'un grand nombre des facteurs de compétitivité qui décident de la réussite des projets : infrastructures (transports, énergie, télécommunication), bassins d'emplois, présence de centres de recherches et de formation, qualité du tissu de sous-traitants et de fournisseurs. Par ailleurs, à l'ère de l'économie de la connaissance, marquée par la prédominance des activités tertiaires, l'innovation et la dématérialisation, la capacité à attirer et à retenir les talents devient une condition de la compétitivité. Cette attractivité passe par des facteurs tels qu'un cadre de vie agréable, une image positive et un rôle actif dans le développement local. Enfin, le rôle accru de l'innovation dans les économies situées pour partie à la frontière technologique¹ a renforcé l'importance des écosystèmes locaux, comme le montre la théorie des « clusters » développée par Cook et Porter.²

Ces facteurs matériels et immatériels, dont la maîtrise reste complexe, renforcent l'intérêt pour l'entreprise de créer des partenariats avec les différentes parties prenantes de son environnement immédiat.

1. La frontière technologique se définit comme l'ensemble des technologies existantes les plus efficaces. La distance à la frontière technologique peut être définie par l'écart de productivité entre un secteur national et ses équivalents dans un panel de pays développés, ou dans l'économie la plus développée sur ce secteur.

2. Sur la définition des concepts de cluster, d'écosystème et de territoire, cf. infra, encadré p. 31.

Si les territoires sont en partie à la source de la performance des entreprises, celles-ci contribuent inversement au développement et à la cohésion de leur environnement, car elles sont le lieu de la création de richesses et de la socialisation des individus par l'emploi. Porteuses de projets qui dépassent la simple dimension utilitaire, elles canalisent les énergies individuelles en faveur d'objectifs communs et constituent ainsi l'une des institutions sociales les plus structurantes.

Le rôle des entreprises dans les territoires est appelé à se renforcer dans un contexte de crise où il s'agit d'identifier, au-delà des transferts sociaux et des mécanismes de péréquation, de nouveaux relais de développement et où se pose avec acuité la question du maintien et du renforcement de notre modèle de cohésion sociale. Comme le souligne Laurent Davezies³, certains territoires seront, à moyen terme, très vulnérables aux chocs qui pourraient déstabiliser les mécanismes de transferts sociaux et de péréquation⁴.

Le modèle français, très centralisé, est relativement moins favorable que d'autres à ce type d'évolutions, dans la mesure où il tend historiquement à concentrer les fonctions de décision et de conception dans la région capitale.

Le constat d'un moindre développement des territoires par rapport à la capitale n'est pas nouveau – il date à tout le moins de 1947 et du célèbre *Paris et le désert français* de Jean-François Gravier. En revanche, le contexte nouveau d'une économie située à la frontière technologique et soumise à une accélération de la concurrence internationale en intensifie fortement les conséquences. **Sans une prise de conscience et une action déterminée, les évolutions actuelles dessinent le portrait caricatural d'une France duale, avec d'un côté, une région parisienne au premier rang des indicateurs économiques** (création de valeur et d'entreprises, productivité, génération de brevets), **et de l'autre des régions françaises distancées**, à quelques exceptions près, par les autres grandes régions, notamment européennes, à commencer par de nombreux Länder allemands, qui ont su atteindre des tailles et des niveaux de spécialisation suffisants pour prendre leur place dans la mondialisation.

3. Laurent Davezies, *La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale*, Seuil, 2012.

4. Aujourd'hui, près de 20 % de la population du pays se trouve dans des zones d'emploi fragiles ; dans une sur trois (120 sur 350), l'emploi public a plus progressé depuis dix ans que l'emploi privé. Certains territoires dépendent désormais à plus de 70 % des revenus non marchands : retraites, emplois publics, prestations sociales. De plus, la part des collectivités territoriales dans l'emploi diminue : entre 1999 et 2004, elles ont créé 45.000 postes par an, hors transferts liés à la décentralisation, mais entre 2005 et 2010, ce nombre tombe à 23.000.

Comme l'avait déjà souligné l'Institut de l'entreprise fin 2011, dans le cadre de son colloque *Entreprises et Territoires*, le rôle de l'entreprise comme facteur du développement des territoires, et, réciproquement, la contribution des territoires à la compétitivité des entreprises, s'ils sont incontestables, sont sans doute moins perçus en France qu'ailleurs, en raison de facteurs historiques, politiques et culturels, mais également parce que la réussite des grandes entreprises hexagonales dans le monde a eu pour pendant, à tort ou à raison, la perception d'un désengagement à l'égard des territoires.

POUR UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE ENTRE ENTREPRISES ET TERRITOIRES

Ces évolutions invitent à penser un changement de modèle : la relation entre les entreprises et les territoires doit constituer un enjeu stratégique, et, de ce fait, se déployer dans le temps. Les territoires ne sont plus simplement le cadre neutre de l'action des entreprises. Ils représentent de véritables facteurs de compétitivité et requièrent de la part des acteurs privés un investissement pérenne plutôt que ponctuel. Réciproquement, pour les territoires, la compétitivité s'acquiert par des stratégies de longue haleine, capables de mobiliser l'ensemble des acteurs concernés : entreprises, universités, acteurs publics et enfin citoyens.

La réussite partagée des territoires et des entreprises passe par un nouveau modèle de confiance vis-à-vis de la sphère économique. Pierre Cahuc et Yann Algan⁵ remarquaient déjà en 2007 à quel point l'entreprise et le marché étaient l'objet de la méfiance de nos concitoyens, tandis que les pays anglo-saxons y voient bien davantage l'un des moteurs du développement économique et sociétal. La contribution sociale de l'entreprise est souvent considérée comme un à-côté de son activité, ou relevant du discours imposé de la « responsabilité sociale et environnementale », au risque d'une dévitalisation de ce même discours, de l'image, et en définitive de la capacité d'entraînement des entreprises. Alors que la France est plongée dans l'une des crises économiques les plus profondes de son histoire, faire naître ou renaître cette confiance est un enjeu majeur, en particulier au niveau local, lieu où se décident, concrètement, la réussite ou l'échec des projets, qu'ils aient pour origine la sphère publique ou privée.

5. Yann Algan, Pierre Cahuc, *La Société de Défiance. Comment le modèle français s'autodétruit*, Presses de la Rue d'Ulm, 2007

Prenant acte de ces évolutions, plusieurs réformes – qu'il s'agisse des Actes successifs de la Décentralisation ou de grandes politiques nationales, comme les pôles de compétitivité ou plus récemment le Programme des Investissements d'Avenir – ont tenté ces vingt dernières années de répondre à ces enjeux par la territorialisation des politiques publiques de soutien au développement économique et à l'innovation. Force est de constater que ce mouvement est loin d'être achevé.

- > D'une part, la territorialisation « en silo » des dispositifs de soutien aux entreprises a plutôt abouti à une juxtaposition d'outils (le fameux « millefeuille institutionnel » auquel contribue chaque ministère, chaque administration, chaque collectivité) sans plan d'ensemble et sans véritables synergies entre eux, et en définitive, sans projet commun.
- > D'autre part, les politiques de compétitivité par l'innovation (par exemple les pôles de compétitivité) ont eu tendance à davantage viser la R&D collaborative entre le public et le privé que la conquête des marchés, inversant en ce sens les fins et les moyens.

Au vu de ces différents éléments, et alors que se dessine l'Acte III de la décentralisation, il apparaît indispensable de mieux prendre en compte l'enjeu que constitue la relation entre entreprises et territoires comme source de compétitivité renouvelée, et à ce titre, d'en faire un objet du débat public. Il en va de la responsabilité de l'ensemble des acteurs qui façonnent nos territoires.

FAIRE ÉMERGER DES « ÉCOSYSTÈMES » DE CROISSANCE COLLABORATIFS ET PERFORMANTS

L'alliance stratégique entre entreprises et territoires a pour pendant concret le développement d'un ensemble d'écosystèmes locaux de croissance collaboratifs et performants, à même, par la multiplication des échanges, de susciter l'habitude du travail en commun, et par ce biais, une convergence des vues et des intérêts, en prenant en compte les attentes et la capacité de chaque acteur à contribuer au projet commun.

Les bénéfices associés au développement d'écosystèmes performants sont multiples : émergence facilitée d'une vision commune et dynamique - partagée par l'ensemble des acteurs, nourrie de l'intérêt réciproque des entreprises et des élus à créer de la croissance

et de l'emploi et à développer les ressources du territoire - développement de lieux favorisant l'innovation ouverte et les opportunités d'affaires. Si tous les territoires recèlent de telles potentialités, les stratégies à construire pour les développer doivent être différenciées. Ainsi, certains territoires ont davantage vocation à tirer la compétitivité française sur le plan international.

Cette ambition implique que l'enjeu de la compétitivité des territoires soit considéré comme stratégique, porté au plus haut niveau, et au cœur des ambitions des décideurs locaux. Le développement d'écosystèmes d'affaires compétitifs doit, de ce fait, prendre racine dans un projet explicite de conquête des marchés au travers de « buts de guerre »⁶ partagés entre élus et entreprises, comme réponse à un besoin partagé de création de valeur, de chiffre d'affaires et d'emplois dans un territoire. L'appartenance commune à un territoire fonde ainsi la possibilité d'un projet économique collectif.

Cela suppose cependant de renforcer le rôle de « catalyseurs » des élus locaux et de mettre en œuvre une véritable gouvernance économique des territoires (Recommandation n° 1). Il s'agit donc pour les élus de passer du traditionnel aménagement du territoire à celui, plus exigeant, de « catalyseurs » des objectifs communs de conquête des marchés. Ces objectifs devront reposer sur une cartographie claire des atouts du territoire et de ses potentialités, sur une vision des enjeux associés à son développement au niveau local, national et européen, sur une compréhension de l'environnement externe et notamment de la position des autres « territoires concurrents », et enfin sur une connaissance précise des outils et dispositifs déjà existants dans le territoire, sur lesquels on pourra s'appuyer.

L'élaboration ces visions stratégiques appelle nécessairement la mise en place d'une nouvelle forme de gouvernance territoriale permettant la convergence des visions des différents niveaux institutionnels (ministères, collectivités) vers un projet commun. Les conférences territoriales de l'action publique, prévues dans le projet de loi sur la décentralisation, pourraient jouer ce rôle si tant est qu'elles s'accompagnent d'un véritable projet stratégique partagé, dont l'un des supports possibles pourrait être le « Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation » que les Régions doivent bâtir. Une partie des transferts de l'État aux collectivités pourrait être en partie conditionnée au respect de ce schéma.

6. L'expression « buts de guerre », ainsi que d'autres métaphores guerrières parsemant le texte, ne renvoient pas à l'idée de guerre économique, mais bien plutôt à la nécessité, bien mise en exergue par la science stratégique, de fixer un cap mobilisateur à l'action collective.

Enfin, il apparaît tout à fait indispensable que soient associées à l'élaboration de ce projet stratégique l'ensemble des parties prenantes et notamment les entreprises privées, qu'il s'agisse des grands groupes ou des ETI et PME locales, par une participation, même limitée, de ces dernières aux futures conférences territoriales de l'action publique et au futur Haut Conseil des territoires.

Un « observatoire de la gouvernance économique des régions et métropoles » pourrait, en analysant la qualité de ces organisations territoriales, venir aider la mise en œuvre de ces écosystèmes de croissance, solides et cohérents.

Dans un deuxième temps, **mettre en œuvre ces projets stratégiques requiert d'aligner les organisations des collectivités, leurs directions et leurs outils sur les « buts de guerre » des territoires ainsi définis (Recommandation n° 2)**. Il s'agit tout d'abord d'instituer des « bras armés »⁷, à même de piloter le projet économique de manière opérationnelle grâce à des indicateurs et de coordonner les différents outils de soutien au développement des écosystèmes locaux (pôles, incubateurs), qui fonctionnent aujourd'hui trop peu en synergie. En fonction des contextes, ces « bras armés » pourront être un service de la collectivité considérée ou bien un opérateur externe généraliste, par exemple une agence de développement, ou spécialisé, comme un pôle de compétitivité. Dans tous les cas, les collectivités et leurs opérateurs devront faire évoluer leur fonctionnement pour être davantage centrés sur l'utilisateur qu'est l'entreprise, renforcer leur souplesse, en rompant avec la logique de gestion en silo des différentes politiques publiques et se doter des moyens d'améliorer leurs compétences dans les domaines essentiels au développement des écosystèmes d'innovation et de croissance : la veille marché et l'anticipation des relais de croissance, la capacité à dialoguer avec les entreprises, l'attraction de fonds d'investissement. La collaboration public / privé pourrait, dans une telle optique, venir enrichir la formation des futurs cadres tant de l'administration que de l'entreprise.

Un tel changement passe également par l'intégration de politiques locales, et d'approches entrepreneuriales, qui peuvent, chacune à son niveau, contribuer à façonner un environnement plus favorable à la compétitivité. **Les territoires peuvent tout d'abord jouer un rôle majeur pour accélérer ou attirer l'innovation en se constituant en « marchés tests » (Recommandation n° 3) pour des entreprises désireuses d'expérimenter de**

7. Nous employons le terme de « bras armé » de la collectivité pour désigner une instance « exécutante », qu'il s'agisse d'un service technique au sein de l'administration ou d'un opérateur externe financé par la collectivité. Cette instance est appelée « bras armé » dès lors qu'elle a pour mission explicite de mettre en œuvre la stratégie économique décidée par les instances gouvernantes des territoires et qu'on la dote de moyens spécifiques (humains, financiers) pour le faire.

nouvelles solutions. Il s'agit pour cela de lever les freins existants à l'expérimentation et à l'usage de la commande publique. L'achat public représente en effet un levier financier significatif, qui pourrait être davantage mobilisé pour accélérer le développement de solutions innovantes dans des secteurs liés au développement urbain (construction, transport, qualité de l'air, services à la personne). Cela suppose une transformation structurelle des organisations publiques visant à mieux faire dialoguer entre eux les différents services (achat, juridique, développement économique), à dépasser l'aversion au risque que suppose l'achat de projets innovants et à renforcer la coopération avec les entreprises sur ces questions. Il serait sans doute également pertinent de revoir le code des marchés publics, en rendant contraignant l'article 26 de la LME, qui prévoit que les personnes publiques puissent réserver une partie de leurs marchés publics aux PME innovantes, comme l'y invitait le rapport Gallois.

Par ailleurs, **les écosystèmes territorialisés de croissance ont vocation à devenir de véritables creusets de l'innovation ouverte (Recommandation 4), en s'appuyant sur une nouvelle offre de lieux urbains, voire de quartiers complets, tournés vers la créativité, le co-design, le prototypage (*living labs, fab labs, design centers*), la pré-commercialisation des innovations, ainsi que la réinvention des business models et la stimulation de l'entrepreneuriat** (« garages », campus pour PME innovantes et *start-up*, hôtels de projets). Ces nouveaux lieux, propres à renforcer significativement les écosystèmes de croissance, devraient être fortement reliés aux dynamiques de clusters déjà existantes dans les territoires et aux outils de soutien au développement des entreprises. La proximité géographique permettrait également le co-investissement, entre des entreprises et les pouvoirs publics, dans des outils mutualisés, pour donner accès à des équipements qui seraient trop chers pour une entreprise individuelle ou un entrepreneur, au sein de parcs d'activités par exemple.

Enfin, **il serait hautement souhaitable de mettre de place un véritable partenariat entre les collectivités et les grandes entreprises pour développer des stratégies d'attraction plus ciblées et plus efficaces envers les talents les plus en phase avec les « buts de guerre » (Recommandation n° 5).** La collectivité pourrait s'engager à faciliter les conditions d'installation et à offrir une qualité de vie attractive, tandis que les entreprises garantiraient la qualité des conditions de travail, par exemple en aménageant les horaires ou en proposant des solutions de télétravail. Au-delà, les conditions d'attraction des meilleurs talents sont multiples : qualité de vie et politiques publiques associées, réputation des collectivités et des entreprises *welcome packages*, renforcement des institutions académiques et de formation, création d'un climat propice aux affaires, capital-risque ou réformes plus structurelles de la fiscalité ou de la réglementation.

Un tel renouvellement des pratiques ne peut se décider par décret. Il est d'abord le fait d'une configuration où chaque acteur trouve intérêt à jouer sa partie, ce qui est aujourd'hui trop rarement le cas. **Il sera donc essentiel de promouvoir une véritable culture du fonctionnement en écosystème et de la coopération auprès de l'ensemble des parties prenantes – grandes entreprises, PME, recherche et enseignement supérieur, collectivités – afin qu'elles disposent d'une compréhension claire de leur rôle au sein des écosystèmes (Recommandation n° 6).**

POUR UNE POLITIQUE TERRITORIALE DE L'ENTREPRISE

Parallèlement au renouvellement des pratiques publiques, la promotion d'une véritable « politique territoriale » de l'entreprise sera nécessaire. Sont en jeu ici, la stratégie et l'organisation de l'entreprise elles-mêmes, afin de repenser en profondeur la relation des acteurs privés aux constituants des écosystèmes territoriaux.

Les territoires sont le lieu naturel des stratégies d'innovation ouverte. À cet égard, les pôles de compétitivité peuvent constituer un outil privilégié. Une telle évolution ne peut venir que des acteurs eux-mêmes : aux entreprises qui y participent de se saisir de cet enjeu, non pas pour se substituer à la puissance publique, mais pour renforcer leur performance à long terme. **Il s'agirait ainsi de faire des pôles des incubateurs à « nouveaux business » (Recommandation n° 7), mobilisant, au-delà de la seule R&D, toutes les formes d'innovation au service de la conquête des marchés aujourd'hui trop peu prises en compte dans l'élaboration des projets. À cette fin, au-delà des partenariats public / privé qui ont jusqu'ici été promus par les pôles, il serait également pertinent d'exploiter au mieux le potentiel des pôles pour en faire de véritables « agences matrimoniales » à même de faire émerger des alliances entre acteurs privés (Recommandation n° 8), qu'il s'agisse de grands groupes ou de PME.**

L'innovation, cependant, n'est qu'un des constituants des stratégies des entreprises. Au-delà, celles-ci pourraient mobiliser davantage l'ensemble des ressources présentes dans les territoires pour accroître leur compétitivité : **renforcer leur accès aux marchés et l'acceptabilité de leurs produits via l'appui sur des marchés tests et des démonstrateurs (Recommandation n° 9), renforcer leur accès aux compétences via une gestion à long terme et concertée des bassins de compétences (Recommandation n° 10), développer la « chasse en meute » en France et à l'international**

pour renforcer leur force de frappe à l'export (Recommandation n° 11), organiser la mutualisation des moyens et d'outils de production pour diminuer les coûts, dans le cas par exemple de phases génériques de développement **(Recommandation n° 12)**.

Ces actions ne porteront leurs fruits que si elles s'inscrivent dans une démarche globale de la part de l'entreprise, prenant en compte le territoire comme un tout, et non comme une juxtaposition de, bases de production ou centres de R&D. **La relation entre entreprises et territoires doit de ce fait être considérée comme un enjeu relevant de la stratégie de l'entreprise, de l'investissement à long terme et donc de la direction générale (Recommandation n° 13)**. Dans cette perspective, **l'organisation interne des entreprises se doit de mieux prendre en compte ces enjeux, en favorisant les approches transversales, et les démarches décloisonnées associant l'ensemble des fonctions pertinentes – innovation, marketing, achats, (Recommandation n° 14)**. Seule une telle stratégie permettra d'exploiter au mieux les sources de créativité présentes à l'extérieur de l'entreprise. Une telle réflexion pouvant d'ailleurs être étendue aux partenaires sociaux, avec une plus grande autonomie et capacité d'action des organisations syndicales et patronales au niveau des territoires.

Cette approche inscrite dans le temps long est ainsi à même de générer des partenariats stables avec les territoires les plus pertinents pour l'entreprise. Cette «politique territoriale», tout en renforçant la performance de l'entreprise, est aussi la plus susceptible de renouveler le sens de l'engagement citoyen de l'entreprise. Par exemple, **la mise en place de fonds d'investissements voués au développement territorial en lien avec les «buts de guerre» identifiés avec les territoires apparaît comme un moyen de revitalisation des pratiques et du discours sur la « responsabilité sociale et environnementale »**. **(Recommandation n° 15)**.

Sur ce sujet, ce sont d'abord la vue d'ensemble et l'appel à un changement de culture qui importent, avant d'envisager de près tel ou tel levier spécifique. Les propositions de ce rapport doivent être considérées comme autant d'outils visant un seul but : faire de la relation entre les territoires et les entreprises un enjeu stratégique et de long terme, au plus grand bénéfice de tous. À cette condition émergeront de véritables écosystèmes d'affaires, multidimensionnels dans leur développement et à l'attractivité renforcée, qui seront à même de servir de « locomotives » pour l'ensemble du territoire hexagonal.

Synthèse des recommandations

Aux élus locaux et aux collectivités :

Recommandation 1 : renforcer le rôle de « catalyseur » des élus régionaux et locaux et mettre en œuvre une nouvelle forme de gouvernance économique des territoires.

- › Élaborer un projet de territoire fédérateur orienté explicitement vers la conquête des marchés
- › Faire des élus locaux des catalyseurs de la stratégie de leurs territoires
- › Mettre en place un outil de gouvernance territoriale, cohérent et efficace
- › Associer les entreprises à la définition des « buts de guerre » et les intégrer aux instances de gouvernance des territoires
- › Mettre en place un observatoire de la gouvernance économique des régions et des métropoles

Recommandation 2 : aligner les organisations des collectivités, leurs directions et leurs outils sur les « buts de guerre » des territoires.

- › Mettre en place les structures et l'organisation nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie définie par les élus ; désigner un « bras armé » en charge du pilotage et du suivi de cette stratégie ainsi que de la coordination des outils existants
- › Placer l'utilisateur qu'est l'entreprise au centre du système.
- › Adopter un fonctionnement transversal entre les services des collectivités, pour renforcer leur souplesse.
- › Donner aux collectivités les moyens de mettre en œuvre et de conduire efficacement la stratégie « marché » du territoire, y compris par une montée en compétences de leurs administrations.

Recommandation 3 : accélérer et attirer l'innovation en faisant des territoires des « marchés tests », notamment en levant les freins existants à l'expérimentation et à l'usage de la commande publique.

Recommandation 4 : s'appuyer sur la proximité géographique et les espaces urbains pour faire du territoire un creuset de créativité et encourager la mutualisation de moyens

Recommandation 5 : établir un partenariat territoire / employeurs au niveau local pour attirer les talents et susciter la mobilité des ressources humaines

Recommandation 6 : promouvoir une véritable culture du fonctionnement en écosystème et de la coopération, auprès de l'ensemble des parties prenantes – grandes entreprises, PME, acteurs académiques, collectivités.

Aux entreprises :

Recommandation 7 : pour stimuler les pratiques d'innovation ouverte, faire des pôles de compétitivité des incubateurs, mobilisant, au-delà de la seule R&D, toutes les formes d'innovation.

Recommandation 8 : au-delà des partenariats public / privé jusqu'ici promus par les pôles de compétitivité, exploiter au mieux leur potentiel pour en faire de véritables « agences matrimoniales » pour les acteurs de l'économie locale.

Recommandation 9 : renforcer, pour les entreprises, l'accès aux marchés et l'acceptabilité des produits via le développement des marchés tests et des démonstrateurs.

Recommandation 10 : renforcer l'accès aux compétences via une gestion à long terme et concertée des bassins de compétences.

Recommandation 11 : développer la « chasse en meute » en France et à l'international pour renforcer la force de frappe des entreprises françaises, via la construction d'offres intégrées ou la mise en place d'alliances stratégiques.

Recommandation 12 : organiser, lorsque cela est possible, la mutualisation des moyens et des outils de production pour diminuer les coûts, par exemple dans le cas de phases génériques de développement.

Recommandation 13 : considérer les territoires comme des questions stratégiques, véritables enjeux de direction générale au niveau groupe.

Recommandation 14 : adapter l'organisation interne des entreprises pour permettre la mise en place d'approches transversales des territoires, en construisant des démarches décloisonnées associant l'ensemble des fonctions pertinentes – innovation, marketing, achats. Dans le même esprit, faire évoluer l'organisation des partenaires sociaux vers des modes d'action plus territoriaux et plus proches du terrain.

Recommandation 15 : renouveler l'engagement citoyen des entreprises en faisant des partenariats de longue haleine avec la sphère publique, et en particulier les territoires, un levier privilégié de la responsabilité sociale et environnementale. Dans cette optique, développer des expérimentations de collaboration public / privé (mise à disposition d'appui et d'expertise, initiatives « 10 puissance 6 » de collaboration entre chefs d'entreprise et élus, mécénat de compétences, etc.)

LA PROXIMITÉ, TERRÉAU DE LA CRÉATION DE VALEUR

Dans le cadre d'une économie de la connaissance reposant sur les échanges et la circulation des idées, la proximité est un atout que les acteurs publics peuvent favoriser pour aider au développement d'organisations plus compétitives.

Cette proximité (on parle de « co-localisation ») ne doit pas être réduite à sa pure dimension spatiale : les différents partenaires du territoire (élus et décideurs publics, centres de recherche et de formation, grandes et petites entreprises) se connaissent et se font confiance ; ils peuvent former un réseau dense d'interactions, un « écosystème ».

Cette logique de réseau est performante en ce qu'elle est propice tant à la multiplication des opportunités d'affaires qu'à la mutualisation des moyens, aux fertilisations croisées et à « l'innovation ouverte ». Elle facilite également la convergence des intérêts selon des buts communs, comme le développement d'entreprises et la création d'emplois, ainsi que le partage d'une vision claire des orientations collectives.

Dans une telle perspective, le « territoire » peut être défini non de manière statique comme une unité géographique, mais comme l'échelle qui rend possible cette « proximité organisée ». Qu'il soit régional ou métropolitain, il se définit avant tout par :

- La capacité des acteurs à se côtoyer et à se rencontrer régulièrement.
- La mise en place d'une organisation et de politiques facilitant les échanges entre les acteurs : structuration de réseau d'affaires, lieux et outils dédiés aux rencontres.
- Un projet politique et économique commun.

Ces « écosystèmes territoriaux » recèlent, du point de vue de la compétitivité, des potentiels inexploités.

Si le territoire rend possible une forme de convergence, voire de solidarité, entre les intérêts des différents acteurs impliqués (élus, entreprises, citoyens, chercheurs), encore faut-il un objectif commun. La conquête de marchés nouveaux peut s'affirmer comme ce « but de guerre collectif », car elle répond à un besoin partagé de création de valeur, de chiffre d'affaires et d'emplois dans un territoire.

L'appartenance commune à un territoire fonde ainsi la possibilité d'un projet économique collectif qui fédère des intérêts, divergents par nature, autour de l'enjeu qu'est la compétitivité du territoire et des entreprises. La puissance des intérêts particuliers ainsi transformés en « buts de guerre collectifs » est la garantie de l'efficacité de cette organisation collaborative locale au profit de la compétitivité.

Au-delà, le territoire est également par lui-même une ressource pour développer ce projet économique de conquête des marchés.

Tout d'abord, le territoire peut constituer un « premier marché-test » au profit des entreprises. Les écosystèmes les plus performants sont en effet ceux qui comptent des « *early adopters* », jouant un rôle de testeurs des innovations, de première référence, voire même de prescripteurs. Si cet enjeu de « premier marché local » est clair en ce qui concerne les marchés *business to business* (b2b) ou la commande publique, il est également pertinent en ce qui concerne les secteurs du *business to consumer* (b2c) : la diffusion d'information et le « *feedback* » du marché accélèrent en effet l'innovation et la qualité, comme on peut le voir dans le marché des logiciels et des applications. Les avantages liés à cette fonction sont multiples : stimulation de l'innovation privée et meilleure compréhension de la demande, pré-marketing et test des produits, vitrine locale d'un savoir-faire pour faciliter l'export.

LA SILICON VALLEY, UN GIGANTESQUE *LIVING LAB*

La Silicon Valley dispose de nombreux atouts (universités d'excellence, accès facilité au capital-risque, densité des réseaux sociaux) qui expliquent son succès. Sa vision commerciale de l'innovation, reposant sur la technologie mais aussi sur l'anticipation des nouveaux usages, ainsi que sa capacité à se constituer en un gigantesque *living lab* pour tester et co-développer de nouvelles applications n'en sont pas les moindres. La voiture sans conducteur en est un bon exemple.

Par ailleurs, la puissance publique joue un rôle incitatif comme premier client des solutions développées par les entreprises. L'essor des *green techs* à partir des années 2000 a ainsi été en partie le fait de grands programmes publics de financement de toitures solaires, alors que la Californie de s'était engagée à réduire ses émissions de CO₂ de 25 % à horizon 2020. C'est également le cas du développement des *smart grids* aujourd'hui.

Par ailleurs, le territoire peut constituer en lui-même un label quand il permet d'activer un capital en image, qui peut ensuite rejaillir sur le produit ou le service de l'entreprise. Aux territoires sont parfois associées des productions locales ou une réputation particulière, autant d'atouts sur lesquels peuvent s'appuyer les acteurs économiques. L'agroalimentaire, le tourisme, le luxe témoignent ainsi de l'importance du territoire comme label de qualité, voire comme véritable marque. Le territoire constitue également un capital social et culturel. La culture de l'aventure collective, du risque, de l'initiative qui peut exister dans certains territoires est clé pour tirer la dynamique d'innovation et de croissance. Ce facteur est mis en avant pour expliquer le dynamisme de Barcelone à partir des années 1990 et, avant, celui du bocage choletais.

Au-delà, les territoires constituent des réservoirs de compétences, parfois du fait de leur histoire. Grâce à une marque forte, à un environnement attractif et à des politiques incitatives, ils peuvent jouer un rôle majeur pour attirer des talents et des « classes créatives », aujourd'hui essentiels dans la compétition économique. L'attention accordée par tel ou tel territoire aux politiques de formation est aussi un critère important.

Enfin, la proximité géographique peut jouer un rôle d'accélérateur économique si elle s'accompagne d'une organisation en réseau et d'une culture de la coopération, des échanges et de la mutualisation. En particulier, l'innovation est stimulée par l'existence

de réseaux denses de chercheurs et d'entrepreneurs, souvent issus des mêmes lieux de formation. De la même façon, la mobilité des salariés (managers, chercheurs) d'une firme à l'autre facilite la circulation rapide des savoir-faire et des idées. Cette mobilité s'est avérée être l'une des clés du bouillonnement de la Silicon Valley (par exemple de Xerox à Apple), selon Anna Lee Saxenian²³, qui explique de ce fait le déclin des sociétés d'informatique de la Route 128 près de Boston, dont l'organisation beaucoup plus fermée, verticale et hiérarchisée, a limité ces échanges.

Tous ces éléments sont autant de facteurs de compétitivité dont les déterminants sont locaux.

En bref, les « écosystèmes territoriaux » présentent quatre séries d'avantages sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer dans la course à la compétitivité :

- › Ce sont des échelles où peuvent converger les intérêts des entreprises, des élus et des citoyens pour l'élaboration collective d'un projet de conquête de marché.
- › Ce sont des réservoirs de ressources matérielles et immatérielles : bassins de consommateurs qui peuvent constituer de premiers marchés-tests, capital image, capital culturel, bassins de compétences et de savoir-faire. La proximité physique assure un meilleur accès à ces ressources. La coordination en assure une gestion soutenable à long terme.
- › Ce sont des places d'échanges et d'innovation ouverte. La proximité géographique et la confiance qu'elle fait naître facilitent les échanges et les rencontres, ce qui signifie autant de nouvelles idées échangées, d'opportunités d'affaires, de coopérations possibles dans des projets innovants ou de mutualisation.
- › Enfin, ce sont des échelles de projet et de décision politiques. Le territoire n'est pas seulement un support passif, c'est aussi un acteur qui peut se démarquer, grâce à des dispositifs particulièrement bien pensés pour attirer ou former les talents, stimuler la créativité et l'émergence de nouvelles idées, favoriser les rencontres ou faire naître et soutenir les initiatives.

L'ouverture au monde, condition de succès d'une approche territoriale

Bien entendu, l'approche selon les écosystèmes locaux ne peut répondre à tous les enjeux des entreprises et ne constitue pas une panacée universelle. Certaines questions dépassent largement le simple cadre local. À titre d'illustration :

23. Anna Lee Saxenian, « Les limites de l'autarcie : Silicon Valley et Route 128 », in G. Benko & Alain Lipietz (dir.), *La Richesse des régions : la nouvelle géographie socio-économique*, Paris, PUF, 2000.

- › Dans le nucléaire, l'innovation est d'abord fondée sur un partenariat historique et stable entre Areva et le CEA, sans considération particulière d'ancrage local.
- › Certains secteurs, comme les énergies marines, nécessitent une coordination des initiatives régionales et une mise en réseau des compétences à l'échelle nationale.
- › Des enjeux tels que la réglementation se traitent mieux à l'échelle nationale, au niveau des filières qui regroupent l'ensemble d'une profession.
- › Ensuite, il n'y a d'opposition qu'apparente entre local et national ou international. L'ancrage local dans un territoire particulier ne signifie pas enfermement. Les territoires doivent rester ouverts sur le monde pour être compétitifs, tant pour s'allier avec des partenaires financiers, commerciaux ou technologiques que pour favoriser la conquête de marchés à l'export.

Un écosystème territorial compétitif est donc aussi fortement relié à l'international, via des partenariats privilégiés avec d'autres *clusters*, mais surtout parce qu'il a pour finalité la conquête de nouveaux marchés, qu'ils soient voisins ou lointains.

ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES ÉCOSYSTÈMES D'ACTIVITÉS

Recommandation 1 :

Il s'agit de promouvoir une nouvelle vision d'écosystèmes intégrés de croissance, qui soient assis sur de réels projets de territoire, impliquant fortement les élus et les entreprises, en faveur de la création de valeur et d'emplois.

Élaborer un projet de territoire fédérateur orienté explicitement vers la conquête des marchés

- › Renforcer considérablement la gouvernance et le pilotage des écosystèmes locaux selon un véritable projet de territoire orienté vers la *conquête des marchés*. Un tel projet est par définition stratégique. S'il veut être gagnant, il devra se fonder sur une cartographie claire des atouts du territoire, de manière à en faire de véritables facteurs de différenciation. Il n'existe pas deux territoires dotés des mêmes actifs matériels et immatériels, du fait de leur histoire, de leurs ressources physiques, mais également de leur culture, et tous les territoires n'ont pas vocation

DÉBRIDER L'INNOVATION :

ENJEUX POUR LES ENTREPRISES ET L'EMPLOI, DÉFI POUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

Rapport présenté par Daniel SCHAEFER

Dossier copiloté par Pascal Morand, Directeur général adjoint chargé des études et de la mission consultative

au nom de la Commission Economie et Croissance et du Développement Economique Régional

et adopté en Assemblée Générale du 20 novembre 2014

Chambre de commerce et d'industrie de région
Paris Ile-de-France
27, avenue de Friedland
F - 75382 Paris Cedex 8
<http://www.etudes.cci-paris-idf.fr>

Registre de transparence de l'Union européenne
N° 93699614732-82

RÉSUMÉ DU RAPPORT	4
Introduction : Repenser l'écosystème français de l'innovation.....	6
PARTIE I : QU'EST-CE QUE L'INNOVATION ?.....	8
I. L'innovation du point de vue des entreprises.....	9
a. L'innovation est un processus global	9
b. L'innovation répond à un besoin du marché	14
c. L'innovation ouverte : mieux utiliser les ressources disponibles pour l'entreprise	17
d. L'innovation : facteur de création d'emploi	19
e. L'immatériel, composante clé de l'innovation	20
f. Bilan des entretiens réalisés : exemples de bonnes pratiques développées au sein des entreprises	20
II. Les acteurs du territoire : au cœur de l'innovation dans l'entreprise	23
a. Le territoire, acteur majeur de l'émergence de l'innovation dans les entreprises	23
b. Ile-de-France : Cinq types de ressources disponibles pour les entreprises	27
c. Le Grand Paris comme opportunité de mise en réseau des ressources	31
PARTIE II : LES PROPOSITIONS DE LA CCI PARIS ILE-DE-FRANCE	34
I. Remettre la politique nationale et régionale d'innovation à l'endroit : partir du marché et du consommateur	36
Proposition 1 : Apporter un appui à la mise sur le marché, en élargissant les champs d'actions des structures d'accompagnement.....	36
Proposition 2 : Développer l'innovation immatérielle.....	39
Proposition 3 : Renforcer l'articulation entre recherche et innovation.....	40
Proposition 4 : Rendre les marchés publics d'innovation plus accessibles et promouvoir le partenariat d'innovation	43
Proposition 5: Former les acteurs publics et les entreprises à l'achat innovant	45
II. Financer davantage les phases « aval »	47
Proposition 6 : Sanctuariser le CIR et le faire évoluer en un sens plus favorable aux PME.....	47
Proposition 7 : Stimuler le financement privé de l'innovation	50
III. Evaluer et simplifier les dispositifs et structures	55
Proposition 8 : Rendre plus accessible l'offre de BPI France	55
Proposition 9 : Rationaliser les dispositifs de soutien à la recherche public-privé.....	58
Proposition 10 : Doper les dispositifs d'accompagnement au développement des entreprises	60
IV. Favoriser la mise en réseau des acteurs.....	65
Proposition 11 : Mieux articuler les pôles de compétitivité et les écosystèmes en général.....	65
Proposition 12 : Mettre en place des vitrines territoriales de l'innovation et des lieux d'exposition permanents.....	67
Conclusion	70
Annexes.....	72
Annexe 1 : Auditions menées dans le cadre de ce rapport.....	72
Annexe 2 : Verbatims cités dans ce rapport, classés par axe	75
Annexe 3 : Glossaire	79

RÉSUMÉ DU RAPPORT

La France est en retard en matière d'innovation : au 6^{ème} rang mondial en matière de R&D, elle ne se place qu'au 17^{ème} rang mondial en matière d'innovation ! **Ses résultats en termes de croissance et d'emplois ne sont pas au niveau de son potentiel.** Et il y a **urgence à agir** : près de la moitié des PME françaises n'ont pas entrepris de démarche d'innovation au cours de ces deux dernières années !

L'écosystème français de R&D est l'un des plus complets au monde, mais de nombreux freins ne permettent pas à cette R&D d'atteindre le marché avec succès. La R&D n'est au mieux qu'une composante de l'innovation. Aussi, **il faut véritablement débrider l'innovation par un appui poussé aux phases « aval » de ce processus dans les entreprises, en écho au soutien important déjà apporté aux phases « amont ».** Une mise en œuvre rapide des propositions de la CCI Paris Ile-de-France **par des mesures pragmatiques et à court terme** permettrait le développement des PME et la **création rapide d'emplois.**

Depuis une dizaine d'années, **les politiques publiques ont beaucoup évolué.** Mais l'approche publique reste très orientée vers la technologie, prisonnière de pratiques et de cadres inadaptés à l'épanouissement de l'innovation alors que seules 20% des innovations sont de source technique et 80 % de nature sociale, organisationnelle, commerciale, marketing ou financière.

Par ailleurs, **les outils d'appui qui en sont la déclinaison opérationnelle sont peu lisibles** et parfois complexes à utiliser pour les PME : parmi les entreprises innovantes qui n'ont pas bénéficié d'aide au financement de leur projet d'innovation, 36% évoquent un montage de dossier trop complexe et 31% une difficulté à identifier un interlocuteur. Enfin, les PME innovantes rencontrent des difficultés pour **se financer**, dues notamment à un **manque de capital investissement.**

La région-capitale illustre les forces et faiblesses de la France en matière d'innovation. Aussi, elle **constitue un terrain d'expérimentation idéal pour un appui plus adapté et plus proactif** en direction des PME, auquel la CCI Paris Ile-de-France contribuera pleinement.

Les constats et propositions de ce rapport s'appuient sur une cinquantaine d'entretiens qualitatifs approfondis avec des responsables d'entreprises, une enquête quantitative auprès de 6000 entreprises, et des auditions d'experts institutionnels. Cette analyse des besoins récurrents et des nouvelles pratiques des entreprises permet d'identifier 12 actions-clés qui constituent pour une part les préconisations que la CCI Paris Ile-de-France adresse aux pouvoirs publics, et pour une autre part, les actions qu'elle conduit ou conduira prochainement.

Préconisations de la CCI Paris Ile-de-France adressées aux pouvoirs publics :

- **Apporter un appui à la mise sur le marché**, en élargissant les domaines d'action des structures publiques chargées de soutenir financièrement l'aval et la mise sur le marché, et en faisant de la dimension « marché » un élément clé de l'évaluation de ces structures d'appui ;

- **Renforcer l'articulation entre recherche et innovation**, notamment en généralisant le caractère industriel et commercial des organismes publics de recherche, en valorisant le parcours des chercheurs en entreprise dans le cadre de leur évaluation et en accompagnant les PME dans le montage des partenariats avec des laboratoires publics ;
- **Rendre les marchés publics d'innovation plus accessibles** et promouvoir le partenariat d'innovation et l'usage des plates-formes dédiées à l'achat public innovant ;
- **Sanctuariser le CIR et le faire évoluer en un sens plus favorable aux PME**, en élargissant les aides au financement du CIR de Bpifrance à toutes les PME et clarifier le périmètre du Crédit Impôt Innovation ;
- **Stimuler le financement privé de l'innovation**, en complément du financement bancaire, notamment en mettant en place un taux d'impôt sur les sociétés réduit pour les bénéficiaires réinvestis, en facilitant la création de sociétés de *business angels* pour permettre à des investisseurs individuels de se regrouper pour co-investir, et en relevant la levée de fonds maximum dans le cadre du crowdfunding ;
- **Rationaliser les dispositifs de soutien à la recherche public-privé**, en engageant leur simplification pour cibler davantage les PME, et en les évaluant au regard de leur impact économique ;
- **Mieux articuler les pôles de compétitivité et les écosystèmes** en encourageant la phase aval des pôles par l'animation de l'écosystème gravitant autour d'eux et en incitant à la transversalité entre eux.

Actions de la CCI Paris Ile-de-France :

- **Développer l'innovation immatérielle** résultant de l'importance croissante du digital, du design et de la création à travers des actions d'appui et de formation auprès des PME.
- **Former les acteurs publics et les entreprises, en particulier les grands groupes, à l'achat innovant** pour permettre aux PME de trouver plus facilement des débouchés à leurs nouveaux produits. Une expérimentation dans ce domaine pourrait être menée rapidement en Ile-de-France, portée par la CCI Paris Ile-de-France et ses écoles, en lien avec d'autres acteurs ;
- **Rendre plus accessible l'offre de BPI France**, en lien avec la CCI Paris Ile-de-France, pour qu'un plus grand nombre d'entreprises identifient les aides auxquelles elles peuvent prétendre et bénéficient de ses services ;
- **Doper les dispositifs d'accompagnement au développement des entreprises** en clarifiant les missions de chaque acteur, dans le cadre d'une stratégie régionale d'ensemble et de la constitution d'une « Smart Business Administration » où la CCI serait le point de relais des entreprises vers les services publics d'aide et de soutien à l'innovation ;
- **Mettre en place des vitrines territoriales et des lieux d'exposition permanents** pour mieux faire connaître aux entreprises et consommateurs les nouveaux produits issus des entreprises régionales par des plateformes physiques et numériques, dotées d'une animation, en lien avec les clusters du Grand Paris (numérique, multimédia, ville durable...).

Introduction : Repenser l'écosystème français de l'innovation

La France est en retard en matière d'innovation : ses résultats en termes de croissance et d'emplois ne sont pas au niveau de son potentiel.

L'écosystème français de l'innovation est l'un des plus complets au monde. Depuis une dizaine d'années, les politiques publiques ont multiplié les outils d'intervention, réformé les structures et réglementations, consacré beaucoup de moyens financiers pour essayer de hisser la France au rang des économies innovantes. Depuis la simplification des procédures de création d'entreprises (2002) jusqu'à la création de la BPI (2013), en passant par les pôles de compétitivité (2005), le programme d'investissements d'avenir (2009), l'autonomisation des universités (2010) ou la création du Crédit d'Impôt Recherche (2008), la liste est longue des initiatives publiques allant dans ce sens.

Pourtant, les résultats espérés ne sont pas au rendez-vous. La France reste dans les profondeurs des classements internationaux et n'apparaît jamais comme une référence au même titre que les Etats-Unis, Israël ou les pays nordiques. La multiplication, ces dernières années, des rapports publics sur le sujet montre que la question est prise au sérieux au plus haut niveau de l'Etat et qu'elle constitue une priorité pour tous les gouvernements. De fait, le chemin parcouru reste impressionnant, en particulier dans les esprits : les progrès sont indéniables dans l'enseignement supérieur, dans l'action des collectivités locales en faveur des incubateurs et accélérateurs, dans l'appétence des jeunes générations vis-à-vis de l'entrepreneuriat.

Si malgré cela, la performance française en matière d'innovation reste médiocre, ce n'est pas seulement parce que nos voisins et concurrents ont évolué encore plus vite que nous¹, c'est aussi parce que l'approche publique reste prisonnière de conceptions, de pratiques, de cadres réglementaires etc. inadaptés à l'épanouissement de l'innovation.

Au moins quatre dimensions méritent d'être citées pour illustrer ce besoin d'aggiornamento de l'action publique :

- Les politiques publiques continuent d'entretenir une confusion entre innovation et R&D, ce qui conduit la puissance publique à concentrer ses efforts et ses outils sur la phase amont (CIR, PIA, pôles de compétitivité, BPI, etc.) des processus au détriment des phases « aval », proches du marché et à privilégier les innovations de rupture plutôt que les évolutions incrémentales ;
- L'innovation reste conçue comme un phénomène « hors sol », indépendant de l'environnement de l'entreprise ou de l'entrepreneur. Les obstacles à l'innovation du fait du trop grand nombre de barrières à l'entrée sur les marchés des biens et d'un système fiscal-social défavorable à la prise de risque et à l'agilité sont ainsi négligés ;

¹ Dès 2007, le « National Research Council » américain s'était prononcé sur la nécessité d'augmenter les investissements en R&D, en éducation et dans les autres « inputs » du système d'innovation ainsi que de porter une attention particulière à la transformation finale de ces efforts, dans le but de répondre au challenge de la concurrence internationale du XXI^e siècle : « The United States urgently needs to adjust to the new greatgame [or challenge] of 21st century global competition ». Source: Rising to the challenge : US Innovation Policy for the Global Economy. National Research Council of the National Academy.2012. Ed National Academy of Sciences.

- Le financement de l'innovation, malgré sa complexité, reste lacunaire. Un très grand nombre de dispositifs (publics), plutôt positionnés sur l'amont de la chaîne d'innovation (CIR, PIA, etc.), ne suppléent pas à la faiblesse des dispositifs privés (business angels, capital développement, fonds propres etc.) pour accompagner l'entreprise dans les phases « aval », gourmandes en besoins de trésorerie ;
- La culture publique des « champions nationaux » bride le développement des entreprises innovantes en les privant d'un accès à des financements en fonds propres étrangers et en ne favorise pas les « bornglobals » (syndrome « Dailymotion »).

Si l'on cherche un point commun à tous ces manques, on notera que l'approche publique reste très « top down », pour ne pas dire colbertiste, avec un décideur public qui continue de se rêver stratège, financeur, chercheur etc. L'entreprise, en particulier la PME, n'est jamais ainsi reconnue comme étant l'acteur, « l'entrepreneur schumptérien », au centre de cet écosystème. Ses difficultés, ses besoins, ses attentes restent seconds au regard d'autres priorités comme l'excellence technologique ou académique, l'émergence de champions nationaux ou le financement de la sphère publique de recherche.

C'est à la lumière de ce diagnostic que la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Ile-de-France a souhaité apporter sa contribution à un débat pourtant déjà richement fourni. Non pour rappeler cette urgente nécessité d'innover mais pour proposer des solutions qui amènent la France à une place plus conforme à son rang dans les classements mondiaux.

Cette contribution comporte des éléments relevant du niveau national et du niveau francilien. Car l'Ile-de-France illustre de manière concentrée, à la fois les atouts français en matière d'innovation, et les faiblesses des politiques publiques destinées à la soutenir. A ce titre, la région-capitale constitue un terrain d'expérimentation idéal pour un appui plus adapté et plus proactif en direction des PME, auquel la CCI Paris Ile-de-France contribuera pleinement.

Ce rapport recourt à une méthode inductive reposant notamment sur une série d'entretiens qualitatifs approfondis avec une cinquantaine de dirigeants d'entreprises, une enquête quantitative auprès de 6000 entreprises, et des auditions d'experts institutionnels et d'acteurs de l'appui de la CCI Paris Ile-de-France.

Il présente les nouvelles pratiques des entreprises qui innovent et leur vision sur leur écosystème. De ces travaux, émergent 12 actions-clés qui constituent pour une part les préconisations que la CCI Paris Ile-de-France adresse aux pouvoirs publics, et pour une autre part, les actions qu'elle conduit ou conduira prochainement.

II. Les acteurs du territoire : au cœur de l'innovation dans l'entreprise

a. Le territoire, acteur majeur de l'émergence de l'innovation dans les entreprises

Alors que les nouvelles technologies permettent de communiquer facilement avec l'ensemble du monde, il n'en reste pas moins que le développement de projets collaboratifs est grandement facilité par la proximité physique des acteurs. La proximité géographique joue ainsi un rôle clé pour l'identification de partenaires éventuels et le montage rapide de projets. Cet effet est décuplé si le territoire facilite de fortes intensités relationnelles entre les acteurs à travers des réseaux d'entreprises, des pôles de compétitivité...

De nombreuses théories ont été formulées à ce sujet, qui continuent de donner lieu à des développements académiques. De la théorie des « districts industriels » de Marshall aux « milieux innovateurs » du GREMI⁴² en passant par les « clusters » de Porter et la « classe créative » de Florida, les territoires occupent toujours un rôle fondamental dans l'émergence de l'innovation dans les entreprises.

La base de ces différentes théories, réside dans le fait que la concentration géographique d'activités engendre des effets d'agglomération. Bien qu'ils puissent être négatifs (congestion, espionnage industriel...), il est généralement admis qu'ils sont favorables aux écosystèmes et à l'innovation.

Le district industriel et ses économies externes d'agglomération

Rappelons que 1890⁴³, Alfred Marshall développa le terme de « district industriel », où les économies externes d'agglomération telles que des coûts de transaction moindres, les économies d'échelle, la formation de main d'œuvre, la circulation de l'innovation... justifient la concentration d'activités économiques. La théorie de district industriel est reprise un siècle plus tard par Giacomo Becattini dans le cadre des districts industriels du nord de l'Italie⁴⁴. Il insiste sur l'importance dans un territoire des éléments historiques et des collaborations informelles entre les industries, liés à l'appartenance d'une communauté locale marquée par une histoire, des valeurs et une vision commune.

Les clusters et les phénomènes de coopération

Le développement du modèle des clusters repose sur l'approche de Michael Porter, qui dans son ouvrage *On competition*⁴⁵, a élargi la notion de district « *un cluster est la concentration géographique d'entreprises interdépendantes, de fournisseurs de biens et de services de branches industrielles proches, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (...) dans un domaine spécifique, qui s'affrontent et coopèrent* ».

⁴² Groupement de Recherche sur les Milieux Innovateurs.

⁴³ Marshall Alfred. *Principles of Economics*. 1890.

⁴⁴ Becattini Giacomo. *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*. Il mulino, Bologna. 1979.

⁴⁵ Porter Michael. *On competition*, Boston, Harvard Business Review Books. 1998.

Il développe dans ce cadre l'idée que la capacité d'innovation des entreprises est facilitée au sein d'un cluster car elles y perçoivent mieux les besoins des clients et les nouvelles technologies qui permettent de les satisfaire, et peuvent mettre en place rapidement des solutions innovantes avec un coût et un risque limités. Elles se livrent ainsi à un jeu de coopération et de concurrence, appelé « coopération », qui stimule leurs efforts de productivité et d'innovation.⁴⁶

Le dernier baromètre réalisé par la Commission Européenne⁴⁷, confirme dans les faits cette théorie, rapportant que 78% des entreprises appartenant à des clusters avaient récemment introduit sur le marché un produit nouveau ou significativement amélioré, contre 74% en moyenne pour les entreprises considérées comme innovantes dans la même année. De même, 63% des entreprises innovantes appartenant à un cluster ont introduit une technologie innovante contre 56% en moyenne pour les entreprises innovantes.

En France, les PME membres des pôles de compétitivité nouent beaucoup plus de partenariats internationaux pour innover que les autres PME (20% contre 2%). Aussi, elles exportent davantage que les autres entreprises qui ne réalisent, en moyenne, qu'un dixième de leur chiffre d'affaires hors de France.⁴⁸ Ceci ne signifie pas cependant qu'un cluster est nécessairement performant.

La spécificité de chaque territoire comme fondement de la théorie des milieux locaux

Une première explication à cette hétérogénéité figure dans les théories du GREMI⁴⁹, selon lesquelles l'entreprise innovante ne préexiste pas aux milieux locaux, mais est secrétée par eux. Ainsi, les milieux locaux jouent un rôle déterminant comme incubateurs d'innovation. Le passé des territoires, leur organisation, les comportements collectifs et le consensus qui les structurent sont des composantes majeures de l'innovation.⁵⁰

A la différence du district industriel, cette approche « précise comment un territoire est susceptible ou non de construire des ressources qui lui soient spécifiques »⁵¹ et permet ainsi d'appréhender les phénomènes de déclin.

Les dimensions culturelle et sociale au sein des clusters sont fondamentales dans la construction d'un écosystème d'innovation performant et les acteurs intermédiaires (collectivités publiques, chambres consulaires, associations, coopératives, syndicats...) jouent ainsi un rôle majeur dans la régulation économique, sociale et culturelle de l'écosystème local, dont la culture d'innovation doit être cultivée en permanence.

Entreprises, universités et autorités locales à la base du modèle de la Triple Hélice

Le modèle de la Triple Hélice de Etzkowitz et Leydesdorff⁵² met par exemple en lumière le rôle essentiel dans les écosystèmes, des entreprises, de la recherche universitaire et des autorités locales, par l'étude de différents pôles mondiaux Hi-Tech. Dans cette

⁴⁶ IAU IDF. *Cluster mondiaux : regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters*. 2008.

⁴⁷ Commission Européenne. *2006 Innobarometer on Cluster*. Flash Eurobarometer N°187. Juin 2006.

⁴⁸ DGCIS. *Les PME des pôles de compétitivité nouent plus de partenariats internationaux pour innover que les autres PME*. Le 4 Pages de la DGCIS N° 29. Septembre 2013.

⁴⁹ Groupement de Recherche sur les Milieux Innovateurs.

⁵⁰ Baudelle Guy & Carlier Frédéric. *Territoire durable 2030 – Un état des lieux prospectif*. Chap 1. I. SAMSON. Ed EMS. 2013.

⁵¹ Baudelle Guy & Carlier Frédéric. *ibid.*

⁵² Etzkowitz Henry & Leydesdorff Loet. *Universities in the Global Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. 1997.

analyse, ils avancent que chacun des acteurs se rapproche des autres : l'université étant de plus en plus une source de formation pour les entreprises, les autorités locales étant de plus en plus impliquées dans le soutien aux entreprises en intervenant dans l'environnement réglementaire, fiscal et financier et l'industrie menant de plus en plus d'activités de recherche. Ainsi, Annalee Saxenian développe l'idée que c'est le niveau local et non national qui apparaît déterminant dans les politiques d'innovation, car c'est là que se nouent les relations entre ces trois acteurs⁵³.

Créativité et innovation

La créativité est un atout majeur de l'innovation. Elle intervient au niveau de la recherche, au même titre que les processus « rationnels » de développement de la connaissance. Mais cela va bien au-delà de ça, ce dont on peut prendre la mesure dès lors que l'on sort du modèle linéaire de l'innovation. Elle joue ainsi un rôle majeur dans l'entrepreneuriat et plus globalement à toutes les phases du processus d'innovation. En particulier, la logique même des incubateurs repose sur cette idée. De surcroît, la révolution numérique amplifie tant les capacités cognitives que le potentiel de créativité. C'est pourquoi l'efficacité d'une politique d'innovation est corrélée à la manière dont elle encourage et accompagne la créativité.

Dans l'économie contemporaine, la créativité est à l'œuvre chez tous les acteurs participant au développement économique et social. On retrouve ici l'importance du territoire, en particulier des métropoles, où cette créativité synergique débouche sur de nouveaux produits, services et usages. Ceci donne lieu à de multiples travaux, parmi lesquels on peut citer les contributions de Richard Florida et Allen Scott.

Richard Florida estime⁵⁴ que l'attraction et la rétention de ce qu'il nomme les « classes créatives », constitue un élément déterminant pour la croissance, la compétitivité et le développement économique d'une ville ou d'une région. La « classe créative » se compose des talents et professionnels, reconnus pour leur propension à être créatifs et innovants, et particulièrement présents dans les milieux culturels, artistiques, éducatifs et de la formation, mais pas seulement. Les industries les plus concernées par la créativité sont par définition les industries créatives. Elles ne sont pas nécessairement innovantes, mais un esprit créatif est mieux disposé à trouver des nouvelles formes d'usage, à comprendre les modes de vie émergents ainsi que les nouveaux produits attendus qui vont avec⁵⁵. Ces talents sont attirés par les villes qui offrent le meilleur cadre de vie. Un territoire créatif, sera ainsi un territoire dont la population partage cette propension à être créatif.

Quant à Allen Scott, il s'intéresse en particulier à l'impact des activités créatives sur le fonctionnement de l'économie et sur la croissance. A cette fin, il met en avant les conséquences spatiales du développement de l'économie culturelle, et étudie la manière dont la culture s'intègre dans l'économie de marché et vice-versa⁵⁶.

Un autre point est que les industries créatives et culturelles cassent le mode de fonctionnement habituel de l'économie fonctionnelle, fondent leur modèle sur le désir et non sur le besoin et sont de facto une référence en matière de créativité.⁵⁷ On assiste ainsi à une transformation des *business models*, soutenue par la numérisation de l'économie et

⁵³ Saxenian Annalee. *Inside-Out: Regional Networks and Industrial Adaptation in Silicon Valley and Route 128*. Cityscape: A Journal of Policy Development and Research Volume 2, Number 2, May 1996

⁵⁴ Florida Richard. *The Rise of the Creative Class*. 2002.

⁵⁵ Manceau Delphine & Morand Pascal. *Some reflections on innovation economics and management*. 2013. i7.

⁵⁶ Scott Allen, *The Cultural Economy of Cities*. Londres, Sage Publications, page 246. 2000.

⁵⁷ Manceau Delphine & Morand Pascal. 2013. i7. *ibid*.

l'évolution des modes de vie.

Par ailleurs, la profonde mutation en cours génère de nouveaux usages et business models. Ainsi et comme Jeremy Rifkin l'a bien illustré, l'accès prime désormais sur la propriété⁵⁸, comme en témoigne le rapide développement des services de vélos en libre services (Vélib', VCUB, V'Lille, Yélo, Velo'v...).

En résumé, la capacité d'attractivité des territoires, caractérisée par l'identité du territoire et ce qu'il peut offrir aux habitants et aux entreprises, est déterminante pour le processus d'innovation. Bien sûr, la digitalisation conduit naturellement au développement de communautés qui ne reposent pas sur la proximité géographique. Il est également vrai que la mondialisation a pu obérer la compétitivité des clusters. L'exemple italien est ici révélateur : le modèle italien de la mode et du design, longtemps couronné de succès, a en effet été durement concurrencé notamment par l'Asie dès les années 90, ce qui a obligé les districts qui le sous-tendent à muter, en « translocalisant » leur production notamment en Roumanie, tout en conservant les fonctions clés de la chaîne de valeur sur le territoire italien ; en élargissant également leur coopération à d'autres territoires⁵⁹. Pour autant, le rôle des écosystèmes pour l'innovation n'a jamais été aussi fort⁶⁰. Enfin, un cluster, en concentrant les ressources de toutes natures, est propre à amplifier et multiplier les rencontres, les synergies et les projets communs entre les entreprises et les acteurs et talents locaux. La célèbre formule de Maryann Feldmann reste d'actualité : « Le savoir traverse les corridors et les rues plus facilement que les continents et les océans »⁶¹.

⁵⁸ Rifkin Jeremy. *La troisième révolution industrielle : Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*. 2012. Ed Les Liens qui libèrent.

⁵⁹ Voir : De Nuzzo Massimo. *Distretti industriali & interzionalizzazione : problemi e opportunita* : *Amministrazione & Finanza* – Ipsoa Editore, n°24. Dicembre 2006 ; Rullani Enzo. *I distretti industriali nel tempo d'elle economia globale, white paper* 2006 ; Berger Suzanne & Locke Richard, *Il "case" italiano e la globalizzazione* in Tommaso Padoa-Schioppa et Stephen Graubard, Milano, 2001.

⁶⁰ Adner Ron. *The wide lens: A new strategy for innovation*. 2012. Ed Penguin Group.

⁶¹ Feldman Maryann. *The geography of innovation*. Kluwer Academic Publishers. 1994.

Conclusion : Synthèse des propositions par horizon de mise en œuvre, potentiel de création d'emplois, cibles impactées et acteurs concernés

Concernant l'innovation dans les entreprises, **il y a urgence à agir !** L'enjeu consiste à mettre en œuvre dans un premier temps des mesures pragmatiques et à fort impact en termes d'emploi, et dans un deuxième temps des mesures plus structurelles qui produiront des effets sur le temps long.

L'enquête quantitative et les entretiens qualitatifs de dirigeants d'entreprises ont confirmé l'enjeu clé de l'innovation pour ces derniers, ainsi que leurs attentes et besoins dans ce domaine : Les politiques publiques doivent mieux prendre en compte le marché et le consommateur, et ne pas se concentrer uniquement sur la R&D et les innovations technologiques. Aussi, le financement privé doit être stimulé et les phases « aval » de l'innovation (marketing, industrialisation, commercialisation...) mieux couvertes par les financements publics et privés. De plus, la simplification des dispositifs et la clarification des missions des institutions de soutien à l'innovation doit être poursuivie et renforcée afin de permettre aux chefs d'entreprises d'accéder plus facilement aux soutiens dont ils ont besoin. Enfin, la mise en réseau des acteurs est nécessaire afin de renforcer les interactions et faire émerger des opportunités d'affaires pour les entreprises du territoire.

C'est pourquoi, la CCI Paris Ile-de-France s'impliquera pleinement dans le suivi et la mise en œuvre des propositions qu'elle met en avant, en relation avec l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème d'innovation francilien et national. Leur mise en place devra être initiée dès l'année 2015 pour les actions de court terme, et d'ici deux à trois ans pour celles à moyen terme.

Préconisations	Horizon de mise en œuvre	Potentiel de création d'emplois	Entreprises impactées	Acteurs concernés (Leader)	Préconisation adressée aux pouvoirs publics / Action CCI
Axe 1 – Remettre la politique nationale et régionale d'innovation à l'endroit : partir du marché et du consommateur					
1. Apporter un appui à la mise sur le marché	Moyen terme	+++	PME / ETI	CCI, BPI, Etat, collectivités	Préconisation
2. Développer l'innovation immatérielle	Court terme	+++	PME / ETI / GE	CCI	Action CCI
3. Renforcer l'articulation entre recherche et innovation	Court terme	+++	PME / ETI / GE	Etat	Préconisation
4. Rendre les marchés publics d'innovation plus accessibles et promouvoir le partenariat d'innovation	Moyen terme	++	PME / ETI	Etat, collectivités	Préconisation
5. Former les acteurs publics et les entreprises à l'achat innovant	Court terme	++	PME / ETI / GE	CCI, Etat, universités / écoles	Action CCI
Axe 2 – Financer davantage les phases « aval »					

6. Sanctuariser le CIR et le faire évoluer en un sens plus favorable aux PME	Court terme	++	PME / ETI / GE	Etat	Préconisation
7. Stimuler le financement privé de l'innovation	Court terme	+++	PME	Etat	Préconisation
Axe 3 – Evaluer et simplifier les dispositifs et structures					
8. Rendre plus accessible l'offre de Bpifrance	Court terme	+++	PME / ETI	CCI, BPI France	Action CCI
9. Rationaliser les dispositifs de soutien à la recherche publique-privé	Court terme	++	PME / ETI / GE	Etat, collectivités	Préconisation
10. Doper les dispositifs d'accompagnement au développement des entreprises	Moyen terme	++	PME	Etat, CCI, collectivités	Action CCI
Axe 4 – Favoriser la mise en réseau des acteurs					
11. Mieux articuler les pôles de compétitivité et les écosystèmes en général	Moyen terme	++	PME / ETI / GE	PdC, Etat, collectivités, CCI	Préconisation
12. Mettre en place des vitrines territoriales de l'innovation et des lieux d'exposition permanents	Court terme	++	PME / ETI	CCI, collectivités, PdC	Action CCI



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

INNOVATION ET DIGITAL : UNE CONVERGENCE INÉLUCTABLE

Isabelle Denervaud, Marine Dupuis et Sylvie Courcelle Labrousse

L'Express - Roularta | « L'Expansion Management Review »

2014/2 N° 153 | pages 96 à 106

ISSN 1254-3179

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2014-2-page-96.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

À L'ÈRE DU DIGITAL S'EXPÉRIMENTENT DES DÉMARCHES RÉNOVÉES, MOINS LINÉAIRES, CENTRÉES SUR LE CONSOMMATEUR, QUI QUESTIONNENT LES PROCESSUS D'INNOVATION TRADITIONNELS.

Innovation et digital : une convergence inéluctable

► **Isabelle Denervaud, Marine Dupuis et Sylvie Courcelle Labrousse**

Comme l'innovation en son temps, le « digital » entre en fanfare dans l'agenda stratégique des dirigeants d'entreprise : écoute des besoins des clients, dématérialisation des procédures, parcours client multi- ou cross-canal, modèles d'affaires mixtes, communication via les médias sociaux ⁽¹⁾... autant de chantiers prioritaires à coordonner dans un système d'information devenu central.

Depuis vingt-cinq ans, innovation et digitalisation vont de pair, au point qu'il est difficile de savoir si c'est la numérisation de notre société qui porte l'innovation ou l'inverse. Est-ce parce que nous sommes connectés à Internet à la maison que nous faisons nos courses en ligne ? Ou parce que qu'un « drive in » a poussé sur notre route entre la maison et le bureau, que nous allons le chercher sur le Net ? Les deux !

Si le parallèle entre ces deux notions peut paraître étonnant, l'exercice est néanmoins porteur de sens. Dans les entreprises, les processus d'innovation et de digitalisation présentent beaucoup d'analogies et se renforcent. Pour comprendre comment certaines entreprises réussissent, dans un environnement complexe et incertain, à passer du « savoir-faire » au « savoir quoi faire » ⁽²⁾, nous décrirons deux grands types de dispositif d'innovation : créativité et

Focus

Focalisation sur l'expérience de l'utilisateur, créativité, agilité, tolérance à l'échec... Les cultures de l'innovation et du numérique ont bien des points communs. Démarches itératives, intégrant l'interaction avec l'utilisateur au sein de processus souvent participatifs, les deux dynamiques s'appuient sur trois étapes typiques des processus d'innovation : observer et définir, imaginer, prototyper et tester. Le lean startup et les fab labs illustrent bien cette logique à l'œuvre.

design thinking d'une part, fab labs d'autre part. Les deux dynamiques d'innovation et de digitalisation se renforçant mutuellement, les entreprises faiblement numérisées peineront de plus en plus à innover et réciproquement. C'est pourquoi, il devient impératif d'articuler aujourd'hui innovation et digital. Pour exister demain !

Les mêmes composantes de la transformation

Les deux concepts d'innovation et de digital sont vastes et polysémiques. Le digital, auquel l'Académie française préfère le terme « numérique », englobe, selon nous, l'ensemble des transformations sociétales induites par une rupture dans les techniques de traitement de l'information. Concrètement, le digital correspond à une réalité contrastée et des enjeux à géométrie variable... comme l'innovation. Cette dernière est décomposée traditionnellement en : (1) innovation d'offre, qu'elle soit

Isabelle Denervaud est associée « télécoms, digital et médias », **Marine Dupuis** consultante « télécoms & innovation » au sein du cabinet de conseil Sia Partners. **Sylvie Courcelle Labrousse** est fondatrice d'Ino Faber, consultante en créativité et innovation.

« incrémentale » (évolutions apportées à un portefeuille d'offres existantes) ou « radicale » (solution éloignée du métier ou des processus traditionnel(s) de l'entreprise) ; (2) innovation de modèle d'affaires ; et (3) innovation de procédé ou architecture. S'y ajoutent depuis quelques temps de nombreuses observations sur l'innovation managériale et les modes de gouvernance associés.

De fortes analogies. Si l'on peut décomposer la manière dont l'une et l'autre « travaillent » la transformation de l'entreprise, la comparaison en est troublante, tant les analogies sont fortes.

Dans l'entreprise, l'innovation débute, le plus souvent, par une envie de faire une nouvelle proposition de valeur, plus ou moins éloignée de la situation actuelle (voir figure page 98). Tôt ou tard, cette proposition aura un impact sur la coopération interne : l'idée de produit ou service peut être issue d'un groupe interne différent des équipes naturelles (c'est le cas des séances de créativité ou brainstorming, qui mêlent des populations internes et/ou externes qui se connaissent peu) ou de la nécessité d'un projet de développement qui modifiera les modes de coopération interne. Le plus souvent une nouvelle proposition de valeur aura aussi un impact sur le modèle d'affaires, tant sur la structure des coûts que sur celle des revenus.

Le digital quant à lui (voir figure page 99) introduit une transformation en profondeur des attentes des consommateurs et ouvre un champ des possibles vaste en matière d'expérience client. C'est le « click-to-collect » mis en place progressivement par les distributeurs généralistes et spécialisés (FNAC, Darty, Carrefour), les parcours quasi totalement numériques des opérateurs télécoms (Sosh, B&You, Red, Free). Ce sont des occasions de contact

renouvelées... avec les marques, permises par les médias sociaux dans leur acception la plus large, quelle que soit l'heure du jour ou de la nuit. C'est enfin la perspective d'une « personnalisation » de la relation avec le consommateur, associée à des approches microsegmentées : les offres, promotions et informations « poussées » évoluent sous l'impulsion d'analyses fines des données sur les usages des clients.

Souvent, le digital permet aussi de réinventer les modèles économiques traditionnels de l'entreprise, par des approches de désintermédiation ou d'agrégation des acteurs traditionnels. De nombreuses entreprises se cherchent et expérimentent de nouvelles voies. Parmi les acteurs traditionnels, citons par exemple Transdev avec Urban Pulse. L'opérateur de transports publics a lancé cette

entité à l'esprit start-up afin de proposer un compagnon de mobilité aux usagers en cours de voyage. Cette application mobile mêle calculateur d'itinéraire, réseaux sociaux, divertissements et bons plans. Chez BNP Paribas, Hello Bank incarne ce pont entre activité

traditionnelle, nouvelles attentes des consommateurs et tendances de marché. Ce sont de nouveaux entrants qui mettent en danger les industries historiques, comme les acteurs Internet « over the top » tels Google, Facebook, Amazon ou bientôt, dans le secteur des médias, Netflix, entreprise américaine proposant des films et séries en flux continu sur Internet.

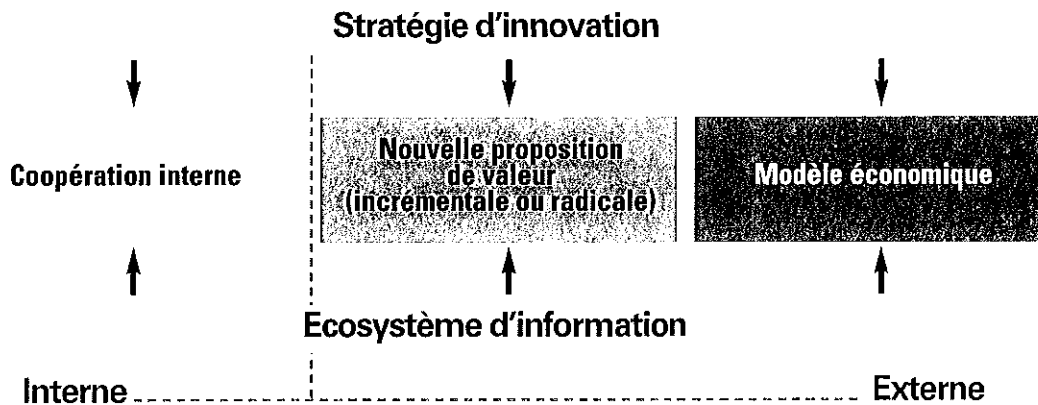
Les deux dynamiques d'innovation et de digitalisation se renforcent mutuellement.

➤ (1) Ainsi, en France, « 72 % des entreprises ont déjà intégré les médias sociaux dans leur stratégie, selon le baromètre Entreprise et médias sociaux d'Idaos Lab. 91 % des sondés considèrent en tout cas la digitalisation de leur entreprise comme un objectif stratégique » (panel de 200 décideurs de tous secteurs interrogés, avec 40 % d'entreprises de 1 000 salariés ou plus). Voir <http://www.courrier-cadres.com/entrepreneur/actualite-entreprise/digitalisation-des-entreprises-un-objectif-pour-91-des-dirigeants-05032014#sthash.YAaOWRmt.dpuf>

➤ (2) La formule est du prospectiviste André-Yves Portnoff.



Les composantes de l'innovation



Source : Sia Partners TD ©, 2014.

» Enfin, la transformation digitale affecte en profondeur les façons de travailler de l'entreprise. Elle se répercute sur les lieux de travail (développement du télétravail, de tiers lieux ouverts empruntés par ceux qui cherchent à optimiser leur temps), les modes de collaboration (réseaux sociaux d'entreprise, plateformes virtuelles), ou encore les processus de collaboration entre les salariés qui agissent face au client en temps synchrone (*front office*) et ceux qui traitent en asynchrone les opérations nécessaires à l'exécution du service (*middle* et *back office*).

Une incarnation questionnée dans l'entreprise. Comme pour l'innovation, de nombreuses entreprises s'interrogent sur l'opportunité d'incarner une fonction « digitale » au sein du comité de direction. En effet, stratégies d'innovation et stratégies numériques sont nécessairement transverses et impactent toutes les fonctions de l'entreprise. Avec le digital, l'impact est encore plus fort car la démarche est systémique. Une nouvelle application sur le poste de travail de certains salariés, et c'est toute une chaîne d'acteurs de la

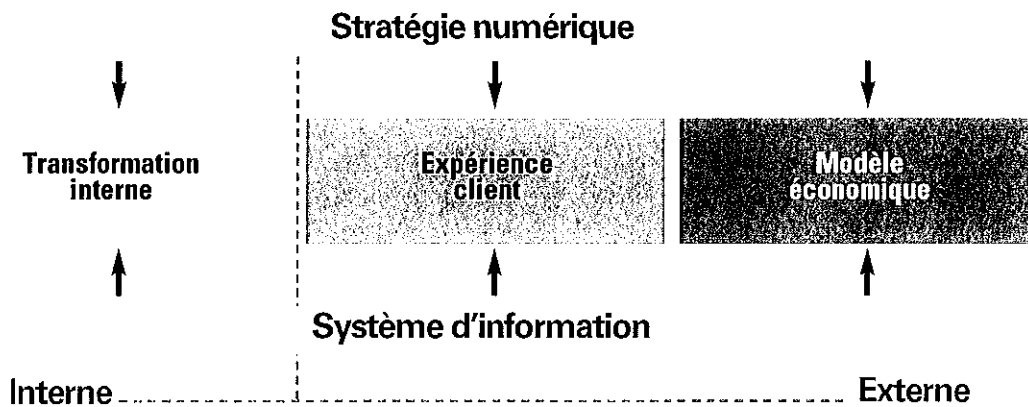
direction générale qui doit s'aligner : ressources humaines (expérience digitale des salariés et transformation interne associée), directions métier (expérience client et digitalisation des points de vente ou de la relation client), directeur des systèmes d'information (mise en œuvre des solutions collaboratives et de mobilité, sécurité, digitalisation des canaux de contact

Stratégies d'innovation et stratégies numériques sont nécessairement transverses.

et intégration dans une approche multicanale), directeur financier et PDG, en particulier pour l'impulsion du processus et les mécanismes de financement nécessaires à la mise en œuvre de ces transformations profondes.

Pour l'innovation comme pour le numérique, les entreprises oscillent entre une approche centralisatrice, qui a le mérite de mettre l'accent sur l'effort nécessaire et de faciliter la coordination, et une approche diffusante, où les compétences sont distribuées dans toutes les directions, ce qui fluidifie et accélère la transformation. Il n'existe pas de réponse unique – nous avons même croisé récemment un DRH qui est aussi DSI, globalement en charge de l'accélération du développement de la culture numérique de l'entreprise!

Les composantes de la transformation digitale



Source : Sia Partners TD ©, 2014.

Chaque entreprise doit clarifier son organisation au regard de sa vision des enjeux et de ses choix stratégiques.

Les nouveaux dispositifs d'innovation

A l'ère du digital, s'expérimentent des démarches rénovées, moins linéaires et donc plus itératives, qui intègrent l'interaction et le dialogue avec l'individu utilisateur, au sein de processus souvent plus participatifs. Ces démarches questionnent fortement les processus d'innovation historiquement organisés en « stage-gates » (avec jalons décisionnels fixes), qui semblent aujourd'hui beaucoup plus adaptés à un fonctionnement en « mode projet » dédié à des processus éprouvés qu'à des phases d'innovation.

Pour simplifier cet ensemble de processus itératifs, peuvent être distingués deux grandes phases et une étape pivot : l'innovation amont (plus proche de la notion d'invention ou de conception), qui prépare et sécurise l'étape pivot d'émergence des idées (« imaginer ») et l'innovation aval qui vise à socialiser l'invention en la matérialisant et en la modifiant en fonc-

tion des usages précoces de clients précurseurs (coconcepteurs, testeurs).

Observer et définir : l'expérience à la loupe. Les logiques d'expérience et d'émotion – qui ont été majoritairement forgées pour des pratiques numériques – viennent ici enrichir et moderniser le marketing traditionnel des offres. Ces méthodes font la

part belle à l'empathie, qualité nécessaire d'une approche centrée sur l'humain et ses interactions. Elles mêlent tout d'abord l'observation des utilisateurs et de leurs comportements dans leur environnement : la journée type d'une famille à son domicile, par exemple. Elles y associent des

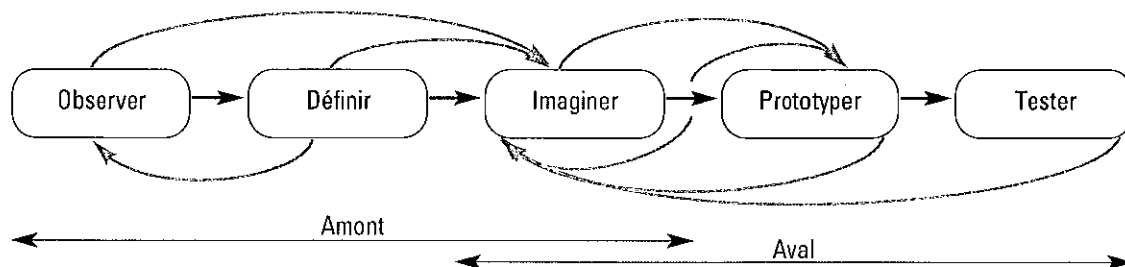
interactions et discussions avec les utilisateurs, qui peuvent prendre la forme d'interviews ou de discussions de groupe en face-à-face ou à distance (forums animés sur le Web, traçage d'échanges au sein de communautés numériques, etc.). Enfin, elles peuvent associer des logiques d'immersion au cœur de l'expérience telle qu'elle est vécue par le consommateur.

L'une de ces méthodes est l'enquête expérientielle, qui propose une approche qualitative hybride mêlant entretiens et

Les démarches d'innovation intègrent l'interaction et le dialogue avec l'utilisateur.



Innovation amont (créativité et design thinking) et innovation aval (fab labs)



Source : Sia Partners TD & Ino Faber ©, 2014.

» observations des expériences vécues par les consommateurs. Elle s'attache particulièrement aux manifestations des sensations de l'utilisateur au moment du choix et de l'usage d'un produit. Ce nouveau mode d'enquête qui se recentre sur l'humain (aspect émotionnel) plutôt que sur l'utilisateur (aspect mécanique/technique) se distingue des approches projectives traditionnelles par sa capacité à explorer les signaux faibles transmis par l'observation de l'expérience utilisateur. Une attention toute particulière sera ainsi portée au mouvement d'hésitation qu'aura l'utilisateur avant de choisir un produit, ou encore à son expression faciale au moment de l'expérience. L'enquête expérientielle tire sa richesse des différentes disciplines qu'elle conjugue : ethnographie (observation des comportements), ethnologie (interprétation des observations) et ethnométhodologie (observation par l'observé lui-même) concourent à une compréhension plus fine des interactions des consommateurs avec les produits et services.

Concrètement, les méthodes d'observation utilisées ici sont toutes articulées autour de l'individu et du sens qu'il accorde à ses interactions. On retrouve ainsi en bonne place le récit de vie, le traçage du processus d'achat et l'observation

par contextualisation. Ces méthodes partent de l'hypothèse que tout est important à observer : contexte, motivation, modalités d'usage.

Imaginer : créativité et design thinking.

Ces deux approches sont nées au même moment, et à partir des mêmes postulats méthodologiques : centrage sur l'utilisateur, pluridisciplinarité des équipes de conception, questionnement stratégique des « besoins » des clients, raisonnement de type « problem solving », usage de la pensée divergente (brainstorming) pour multiplier les idées de solution. Longtemps perçues comme sulfureuses, elles ont mis beaucoup de temps à s'implanter dans les entreprises. L'émergence et la mas-

sification du digital a permis leur acceptation (aujourd'hui majoritaire) et leur relative implémentation. Car, si de nombreuses entreprises ont mis en œuvre des démarches qui incluent des « moments » de créativité ou des méthodes de type design thinking, rares sont celles qui ont une approche systématique et intégrée, et des compétences internalisées.

Les méthodes de créativité (tels PAPSA, pour « perception, analyse, production, sélection, application », ou CPS, pour « creative problem solving ») et le design

L'enquête expérientielle mêle entretiens et observations des expériences des utilisateurs.

thinking sont portés par des équipes pluridisciplinaires qui unissent leurs compétences pour coconstruire des solutions innovantes au croisement de la technique, de l'économie et de l'humain. L'appétence pour ces approches s'inscrit dans un changement de paradigme de notre économie, davantage centrée sur l'expérience utilisateur que sur les produits et services en eux-mêmes. Le principal tournant de ce nouveau paradigme est que l'invention d'une technologie n'est plus aussi essentielle que l'expérience qui l'accompagne. C'est un pas de plus vers l'expérience « naturelle », qui répond à la standardisation des services et vise à générer un engagement plus fort de la part des utilisateurs puisqu'ils sont eux-mêmes au cœur de la conception.

Ainsi, les bornes Navigo créées par l'agence Attoma, spécialiste de l'expérience utilisateur pour la RATP, forment un bel exemple de design thinking. Il s'agissait alors moins de concevoir les bornes d'achat de titres de transport que de mettre en

place une interface homme-machine (l'aspect graphique, l'ergonomie interactive) dans un but d'efficacité. Attoma s'est fondé sur la prise en compte des logiques d'usage d'une population variée d'utilisateurs. Le choix de principes de navigation simples, basés sur des accroches textuelles intuitives, ainsi qu'un graphisme simple et expressif ont permis de favoriser la perception positive de l'interface par les utilisateurs.

Ces approches s'appuient donc sur quelques fondamentaux, activés au gré de la nature des projets et de leurs

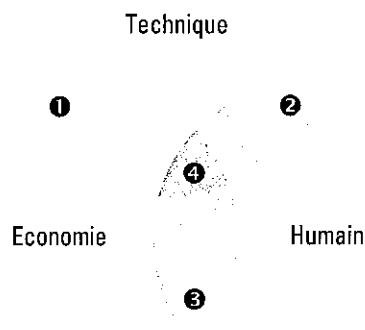
objectifs. Ces fondamentaux sont la technique, l'humain et l'équation économique (voir figure ci-dessous).

En mêlant technique et humain, le design thinking aboutit à des innovations méthodologiques, dont Amazon a fait son fer de lance. Profitant de la révolution digitale, le groupe a terrassé les grandes librairies en mettant en place une librairie en ligne capable de proposer beaucoup plus de titres que les plus grands points de distribution physiques. Vingt ans après sa créa-

La démarche de design repose sur la mobilisation d'équipes pluridisciplinaires



Les fondamentaux du design thinking



- ❶ Innovation fonctionnelle (Fiat)
- ❷ Innovation méthodologique
- ❸ Design et émotionnel (Vespa)
- ❹ Design et innovation (Apple)

» tion, l'entreprise américaine continue à se diversifier et à innover en termes de méthodes, à l'image de sa dernière annonce relative aux drones distributeurs de colis.

Autre forme, l'innovation fonctionnelle consiste à intégrer une technologie nouvelle aux produits ou services d'une gamme, dans le but de répondre aux besoins du marché ou même d'anticiper sur de possibles besoins. Direction assistée, GPS, et bientôt intégration des systèmes d'exploitation Android ou iOS dans les systèmes embarqués des voitures : autant d'innovations fonctionnelles qui répondent aux besoins des utilisateurs, et surtout créent l'envie...

Au croisement de l'économie et de l'humain, on retrouve le design émotionnel.

Celui-ci a su donner un caractère évocateur aux objets et services auxquels il a donné naissance. Créée au lendemain de la Seconde Guerre mondiale par le constructeur d'avions Piaggio & Co en quête de reconversion, la Vespa a su pérenniser son succès commercial jusqu'à aujourd'hui. Son esthétique moderne, son aspect glamour et rétro séduit aussi bien les passionnés de *vintage* que les fashionistas.

Enfin, en mêlant les trois dimensions, économique, humaine et technique, on obtient des produits et services à la fois ergonomiques, esthétiques et innovants. Interface graphique, système d'exploitation, design... les produits d'Apple sont avant tout pensés autour de l'individu et de sa relation avec les produits. Quelle meilleure illustration du succès de la marque que la loyauté de ses clients à l'écosystème Apple ? Naomi Klein, auteur de *No Logo* ⁽³⁾ développe l'argument selon lequel les entreprises comme Apple ne vendent plus des produits, mais une marque... En créant une communauté

d'utilisateurs partageant un écosystème digital (interface et contenu) commun, Apple rassure ses utilisateurs dans un contexte d'accélération de la technologie.

Prototyper et tester : lean startup et fab labs. Chacun le sait, les évolutions (besoins, méthodes de développement, usages) dans le monde numérique sont très rapides. De ce fait, la capacité d'innovation des entreprises de la Net économie tient autant à leur esprit d'invention qu'à leur

agilité pour détecter des problèmes, les résoudre et s'adapter par itérations successives et rapides à des besoins auxquels elles répondent autant qu'elles les façonnent.

Deux approches ont été forgées pour répondre à cette nécessité de générer des idées, les incarner, les tester, les

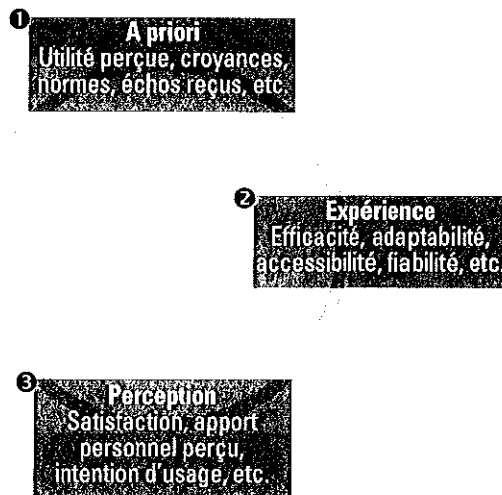
modifier en générant à nouveau des idées, etc. : le lean startup et les fab labs. Ces approches constituent d'abord une réponse des communautés de concepteurs-développeurs aux problèmes spécifiques posés par la conception d'objets numériques (mêlant intimement terminal, interface et service) : le lean startup forme une parade à la lourdeur des ajustements visant à modifier le trio besoin-fonction-logiciel, tandis que le fab lab répond à la nécessité de fonctionner par essai-erreur (R&D : recette & debug) avec des technologies toujours instables dans un premier temps.

► **Le lean startup.** Les start-up innovantes ont tendance à s'éloigner des processus séquentiels tant sur un plan technique (spécifications-développements-tests) que sur un plan marketing (modèle d'affaires conçu en chambre puis soumis à la confrontation avec le public). « Aucun modèle d'affaires ne survit au premier contact avec le client ! » déclarait Steve

L'innovation fonctionnelle consiste à intégrer une technologie nouvelle à un produit ou service.

» (3) Naomi Klein, *No Logo : la tyrannie des marques*, Actes Sud, 2002.

Les trois étapes d'adoption d'un nouveau produit



Source : Sia Partners TD ©, 2014.

Blank. De fait, quatre start-up sur cinq ferment dans les cinq premières années, et neuf idées (produits) sur dix échouent. L'essence des start-up est de proposer un nouveau produit ou service, et ce, la plupart du temps dans des conditions d'incertitude extrême. Pour qu'il y ait nouveau produit (de manière durable) il doit y avoir une demande solvable. Aujourd'hui, l'essentiel des échecs proviennent d'un manque de clients ou d'une difficulté à monétiser un service jusque-là gratuit.

Historiquement, le lean est une recherche de productivité industrielle. La philosophie est conservée avec le lean startup, dont l'objectif est d'éviter le « gaspillage » de lourds investissements en conception et développement de fonctionnalités qui ont neuf chances sur dix de ne pas être adoptées. Et ce grâce à une démarche de validation continue du potentiel d'adoption du nouveau produit par les clients.

Quelle que soit la capacité d'empathie du concepteur, ou la capacité des utilisateurs à lui exprimer leurs besoins, c'est uniquement dans l'expérience réelle que s'observe

l'adoption du produit. Considérant que l'adéquation entre le besoin du client et le nouveau produit est déterminante dans le succès commercial de la start-up, le lean startup met la conception par les usages au service de la valeur et de la performance.

Cette méthode procède par itérations, sur la base d'un « minimum viable product ». Une fois que la start-up dispose d'un produit viable et utilisable, elle le confronte au public pour travailler par itérations successives son adéquation aux comportements effectifs des consommateurs, quitte à pivoter (modifier) lorsque c'est

nécessaire. Tout l'art du concepteur agile réside dans sa capacité à décider, face à des résultats mitigés ou décevants, si l'heure est au pivot ou à la persévérance, car le temps des usagers n'est pas le temps des concepteurs (voir figure ci-dessus).

► **Les fab labs.** Créés en 2001 et labellisés par le MIT, ce sont des lieux ouverts et gratuits dans lesquels des machines numériques de production permettent de créer, innover et produire de façon collaborative, en mode *open source*. L'objectif de ces lieux est d'in-

*La philosophie
lean start up
consiste en une
démarche de
validation continue
et itérative.*



» nover, en favorisant les interactions, l'émulation et la coopération entre les idées, les énergies et les compétences où qu'elles se trouvent. Le prototypage et l'expérimentation interviennent le plus tôt possible dans le cycle d'innovation pour permettre l'enrichissement par itérations. Originellement, les fab labs sont régis par la charte du MIT qui interdit par exemple la fabrication d'armes, d'objets dangereux et de toute réplique à usage commercial. Autre trait commun : ces lieux ont tous le même équipement « de base » : les outils standard (scies, ponceuses, perceuses, etc.), les outils évolués (fraiseuse découpeuse laser, découpe vinyle, imprimante 3D) et machines spécifiques : machine à coudre, machine à broder, kits robotique, etc.

Aujourd'hui, des fab labs se créent tous les jours. On les rencontre aussi bien dans les capitales de pays en développement que sur des campus universitaires occi-

dentaux, ou dans des espaces de *coworking* liés au numérique, tandis que les premiers fab shops (la version privée) ouvrent leur portes. Les fab labs peuvent être analysés selon leur degré d'éloignement des modèles industriels (voir tableau ci-dessous).

Ces espaces collaboratifs s'appuient sur des logiques de prototypage rapide, de location de machines, de conseil, de formation et autres services personnalisés aux

entreprises, start-up, entrepreneurs et « pros amateurs ». Ils sont enclins à fournir des solutions qui seront industrialisables progressivement. L'entreprise innovante Readiymate, spécialisée dans l'Internet des objets, a profité d'un fab lab temporaire (à l'exposition Futur en Seine de Paris)

pour fabriquer des « bougies électriques », utilisant chacune un moule légèrement différent, rendant chaque pièce unique. A Saint-Malo, l'un des leaders français du

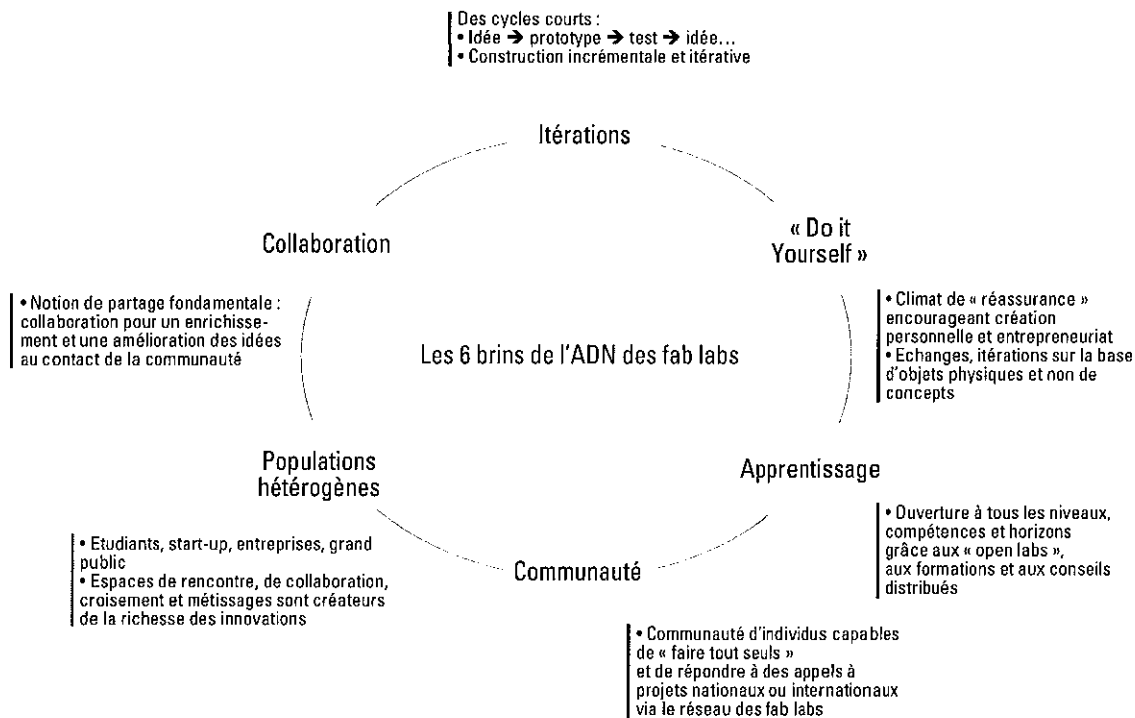
**Les fab labs
sont des espaces
ouverts et gratuits
où chacun peut
venir travailler en
mode collaboratif.**

Vers une typologie des fab labs

Type	Fab shop	Fab lab éducationnel	Fab lab grand public et pros amateurs
Pourquoi ?	Favoriser le développement d'innovations en offrant des possibilités de prototypage rapide, de location de machines, de conseil, de formation et autres services personnalisés.	Développer la culture du « faire » en permettant aux étudiants de réaliser des prototypes, en créant un espace transdisciplinaire et ouvert sur l'extérieur.	Encourager l'émancipation, la création et l'innovation par tous en donnant accès aux machines à commande numérique, aux pratiques et à la culture de fabrication numérique.
Comment ?	Autofinancement par des fonds privés et partenariat avec des entreprises.	Financement assuré par l'université, des partenaires, par des aides publiques et territoriales.	Financement assuré par les collectivités locales, les gouvernements, l'Europe, les subventions privées et les structures liées à l'innovation.
Quoi ?	Projets à visée commerciale. Petites séries destinées à des marchés de niche. Prototypage rapide pour tester des nouveaux usages.	Projets liés à la formation des étudiants. Projets d'ingénierie, d'architecture et de design.	Dans les fab labs de pays émergents : projets à visée locale pour favoriser l'émancipation et l'utilisation des compétences locales. Dans les fab labs en Europe : projets portés par des « pros amateurs », artistes et designers.

Source : Sia Partners TD ©, 2014.

Les fondamentaux des fab labs



mouvement Makers, Bertier Luyt, vient d'ouvrir un fab shop qui propose « des solutions de fabrication digitale » aux entreprises innovantes du Grand Ouest.

Les fab labs éducationnels apparaissent plus éloignés des modèles industriels mais créent une passerelle avec l'univers de l'éducation, en installant un espace transdisciplinaire et ouvert vers l'extérieur. La Fab Lab House à Barcelone encourage ainsi les synergies entre plusieurs fab labs, pour stimuler l'innovation autour des « maisons solaires », tandis que le fab lab de l'école des beaux-arts de Rennes propose des ateliers qui mêlent étudiants en arts et grand public, sous la houlette d'un animateur spécialisé. Enfin, les fab labs grand public et « pros amateurs » encouragent l'esprit critique, la curiosité et l'innovation par tous en donnant accès à diverses machines dont des machines à commande

Un fab lab de Saint-Malo propose des solutions de fabrication digitale aux entreprises innovantes.

numérique. Ils associent souvent des pros amateurs, artistes et designers, étudiants et consommateurs, pouvoirs publics sur un périmètre de proximité locale. Ils permettent ainsi de traiter des problématiques spécifiques à un environnement et à une situation donnée. Le WoeLab lancé à Lomé, au Togo, a ainsi vu naître son premier projet : la W.Afate, une imprimante 3D « made in Africa », écologique et démocratique, entièrement fabriquée à partir de déchets informatiques recyclés, inventée par Afate Gnikou, créateur du WoeLab. Cette imprimante 3D répond à deux enjeux clés : la sécurité environnementale et l'autonomie de la population locale. De même, FabFi, à Jalalabad en Afghanistan, est un réseau métropolitain sans fil et peu dispendieux, développé en 2009 par le fab lab de Jalalabad pour fournir un accès haut débit à tous les quartiers de la ville.



» Les fab labs présentent des caractéristiques communes (voir figure page précédente) : itérations, « do it yourself », apprentissage, populations hétérogènes, collaboration. Cependant, ils diffèrent par quelques aspects, comme le public cœur auquel ils s'adressent, et voient naître par conséquent des projets de natures très variées. Signalons enfin l'existence des techshops et hackerspaces, autres lieux où innovation, coconstruction et agilité expérimentale sont encouragées. Le premier techshop a été ouvert en 2006 par Jim Newton à Menlo Park, en Californie. Ancien professeur à l'université, celui-ci était habitué à avoir accès à un ensemble complet de machines. A la retraite, déplorant de ne plus avoir les moyens de réaliser ce qui était devenu un hobby, il décida de créer ces espaces de fabrication ouverts.

Aujourd'hui, les techshops sont de vastes espaces fondés sur un principe d'ouverture grâce à un prix d'accès très bas (par exemple, un forfait mensuel de 75 à 124 dollars ou annuel de 700 à 1 200 dollars) pour les quelques centaines de membres réguliers. Ce sont des lieux hybrides entre espace de travail collaboratif (comme le réseau des 80 cantines numériques disséminées sur tout le territoire français) et les fab labs.

Les hackerspaces, quant à eux, sont encore plus protéiformes par nature, rassemblant des individus de divers milieux, horizons et formations. Les technologies numériques sont utilisées comme tremplins à la création. Apprentissage, mise en commun et partage des talents sont au cœur de l'écosystème hackerspace, qui

fonctionne habituellement à travers des ateliers, des présentations et des stages. Ces lieux de collaboration, de brainstorming trouvent leurs origines dans les mouvements indépendants de contre-culture des années 60.

En synthèse, ces deux notions encore peu corrélées aujourd'hui, innovation et digital, présentent des similitudes troublantes et s'appuient en tout cas sur trois grandes étapes consubstantielles à toute démarche d'innovation : (1) observer et définir : l'expérience à la loupe ; (2) imaginer : créativité et design thinking ; et (3) prototyper et tester : lean startup et fab labs.

Ces trois étapes permettent de passer de l'invention à la diffusion de l'innovation – en passant par l'émergence de l'idée. A travers ces trois étapes, émergent *in fine*, outre de nouveaux produits/services, de nouveaux comportements des concepteurs et des utilisateurs.

Par ailleurs, culture de l'innovation et culture du numérique s'appuient sur des éléments communs : le centrage sur l'expérience de l'utilisateur, le questionnement stratégique sur le besoin, le problème, le défi, la créativité comme capacité à générer de nombreuses idées – et des idées originales –, la capacité à incarner (prototyper) pour confronter rapidement à l'utilisateur, le mode essai-erreur, l'agilité et la capacité à pivoter ou encore la tolérance à l'inconnu et à l'échec. Des éléments communs qui, à terme, pourraient former le terreau d'une convergence entre innovation et numérique, au profit d'une ambition commune : inventer un futur qui n'existe pas encore, notre futur ! ■

La culture de l'innovation et la culture numérique s'appuient sur des éléments communs.



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

L'INNOVATION SOCIALE, UNE NOTION AUX USAGES PLURIELS : QUELS ENJEUX ET DÉFIS POUR L'ANALYSE ?

Nadine Richez-Battesti, Francesca Petrella et Delphine Vallade

De Boeck Supérieur | « Innovations »

2012/2 n°38 | pages 15 à 36

ISSN 1267-4982

ISBN 9782804169671

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2-page-15.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

L'INNOVATION SOCIALE, UNE NOTION AUX USAGES PLURIELS : QUELS ENJEUX ET DÉFIS POUR L'ANALYSE ?

Nadine RICHEZ-BATTESTI

*Lest CNRS, Aix-Marseille Université
nadine.richez-battesti@univ-amu.fr*

Francesca PETRELLA

*Aix-Marseille Université et Lest CNRS
35 avenue Jules Ferry 13626 Aix-en Provence Cedex
francesca.petrella@univ-amu.fr*

Delphine VALLADE

*UMR ART Dév, Université Paul Valéry-Montpellier 3
delphine.vallade@univ-montp3.fr*

On comprend aisément que l'ampleur de la crise actuelle et l'observation des multiples soubresauts du modèle économique depuis la fin des années 70 favorise un regain d'intérêt pour l'innovation supposée à l'origine d'un nouveau régime de croissance. On perçoit aussi que la croyance dans le progrès technologique comme réponse aux situations de crise trouve ses limites. Notamment parce que la croissance économique ne s'accompagne pas automatiquement d'un progrès social accessible à tous mais donne lieu à une polarisation des richesses. Dans ce contexte, l'innovation sociale apparaît comme la nouvelle solution susceptible de favoriser non seulement la croissance, mais aussi une forme de partage de ses fruits plus équitable, voire de redéfinir les politiques sociales. En bref, elle est souvent présentée comme une façon de combiner l'aspiration au changement (une avancée vers une nouvelle modernité) et une forme de garantie d'équité et de justice sociale qui s'appuierait sur la créativité des acteurs et en particulier des acteurs privés. Le terme « innovation sociale » renvoie à un déplacement du regard, de la technologie ou de l'entreprise vers la société. Mais le terme, bien qu'utilisé de façon croissante, est polysémique et recouvre des définitions et des réalités diverses.

Dans une première partie, nous proposons de classer les principales conceptions de l'innovation sociale qui coexistent aujourd'hui en trois groupes. Dans le premier groupe, nous rassemblons les diverses approches qui considèrent l'innovation sociale comme un outil de modernisation des politiques publiques, notamment dans le contexte de réforme des systèmes de protection sociale. Cette vision est particulièrement véhiculée par des organisations internationales comme l'Union européenne ou l'OCDE ainsi que par certains gouvernements nationaux. Dans le second groupe, nous plaçons les approches qui insistent sur la dimension entrepreneuriale de l'innovation. Si l'innovation n'est pas forcément de nature entrepreneuriale, plusieurs conceptions de l'entrepreneur associent toutefois la démarche entrepreneuriale à une dynamique d'innovation. Ce deuxième groupe comprend ainsi les approches de l'entreprise sociale ou de l'entrepreneur social, tant américaines qu'européennes, qui mettent en avant l'innovation sociale produite par ces entrepreneurs, acteurs de changement. Enfin, dans le troisième groupe, on retrouve les approches, portées par de nombreux chercheurs ou d'acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui considèrent que l'innovation sociale est susceptible de porter les germes d'une transformation sociale soutenable centrée sur la participation de parties prenantes multiples et sur la démocratie dans les territoires.

Partant de l'intérêt porté par ces différents courants à l'innovation sociale, nous nous efforçons, dans une seconde partie, d'identifier les défis et enjeux posés pour l'analyse autour desquels s'articulent ces différentes conceptions. Trois questionnements ressortent dès lors de notre analyse : la nature de l'innovation et son processus d'émergence et de diffusion, le sens et le périmètre de la dimension « sociale » de l'innovation, et enfin, les caractéristiques de l'organisation « innovante », i.e. porteuse de l'innovation, et en particulier les modes de gouvernance et de participation d'une pluralité de parties prenantes.

LA NOTION D'INNOVATION SOCIALE : UNE POLYSÉMIE SOURCE DE TENSIONS ET DE CONTROVERSES ?

C'est au cours de ces toutes dernières années, marquées par une crise mondiale durable, que la notion d'innovation sociale est utilisée de façon croissante pour répondre aux défis sociaux et environnementaux tout en favorisant la croissance. Ainsi, à l'issue d'un séminaire de travail européen le

20 janvier 2009 organisé par le BEPA ¹, le Président de la Commission européenne déclarait : « *la crise financière et économique a accru l'importance de la créativité et de l'innovation en général, et de l'innovation sociale en particulier, comme facteur de croissance durable, de création d'emplois et de renforcement de la compétitivité* ». Plus récemment, en mars 2011, l'Europe a lancé la *Social Innovation Europe* (SIE), une initiative qui vise à favoriser l'entrepreneuriat social, à développer des réseaux et des échanges de pratiques autour de l'innovation sociale ².

L'innovation sociale est donc mise en avant en tant que solution prometteuse à explorer et à encourager face à la crise. Nous nous proposons d'exhiber les différentes conceptions de l'innovation sociale véhiculées aujourd'hui. Trois acceptions différentes du terme sont proposées ci-dessous. Notons toutefois que ces trois points de vue divergent sur certaines dimensions mais se rejoignent sur d'autres (voir partie 2). Ces catégories sont donc susceptibles de s'entrecouper.

L'innovation sociale comme outil de modernisation des politiques publiques

Cette première conception porte essentiellement sur le niveau organisationnel de l'innovation sociale, dans la mesure où les approches reprises ci-dessous s'intéressent à la capacité de l'innovation sociale à transformer les organisations, en particulier les organisations publiques, afin de les rendre plus performantes ou efficaces.

L'innovation sociale est, en effet, souvent présentée tant du point de vue de certains gouvernements que des organisations internationales, comme le fondement de la rénovation des politiques sociales. En cohérence avec les règles du nouveau management public et les impératifs d'efficience et de compétitivité des services publics, l'innovation sociale participe du renouvellement des formes de l'action publique afin de compléter, voire se substituer, à un État de moins en moins producteur direct de services. L'innovation sociale est donc convoquée pour combler les lacunes de l'intervention de l'État et des collectivités territoriales en matière de politiques sociales, voire parfois d'en favoriser le désengagement.

Dans cette perspective, comme le souligne M. Jouen (2008) : « *les pouvoirs publics ont cherché à créer un environnement favorable à l'innovation sociale*

1. Bureau of European Policy Advisers, European Commission : il a pour objectif de constituer une passerelle entre les décideurs politiques de l'Union et les acteurs de la société qui peuvent contribuer librement à l'élaboration des politiques européennes.

2. <http://socialinnovationeurope.eu/node/2066>

en limitant les contraintes administratives et en réduisant les dépenses publiques en Europe ». Ils ont aussi dans un premier temps valorisé les expérimentations produites par les acteurs de terrain en vue de renouveler et rationaliser la politique sociale. Ainsi, les politiques communautaires se sont d'abord efforcées de favoriser « l'expérimentation sociale » et d'identifier et diffuser les « bonnes pratiques ». Aujourd'hui, on perçoit le passage de l'expérimentation sociale à l'innovation sociale. Cette dernière occupe une place majeure dans l'agenda des politiques sociales de l'Union Européenne : d'une part, du fait des programmes EQUAL et PROGRESS pour la cohésion sociale (mis en œuvre par la Direction Générale de l'emploi et des affaires sociales de la Commission) et, d'autre part, en lien avec l'année européenne 2009, déclarée année de la créativité et de l'innovation par le Président Barroso, qui s'est ensuite traduite par la *Social Innovation Europe* et par la diffusion du terme dans les recommandations de l'UE. Cette évolution exprime un processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, sans qu'il ne soit pour autant aisé de la définir.

Cette acception de l'innovation sociale, centrée sur la réponse aux imperfections de l'intervention de l'Etat dans le champ des politiques sociales, et portée à l'origine par les organisations internationales (OCDE, UNESCO), s'est rapidement diffusée au niveau des États. Ainsi, Barak Obama, à la Maison Blanche, a lancé en juin 2009 un « bureau de l'innovation sociale et de la participation civique », ainsi qu'un « fonds de l'innovation sociale » doté de 50 millions de dollars. En Angleterre dans l'ère post-Thatcher, le gouvernement de Tony Blair a développé une politique de soutien à l'innovation sociale en vue d'améliorer les services publics. Mise en œuvre par des cabinets de consultants et de designers, la démarche vise à rendre l'utilisateur coproducteur du service sur la base de son expérience. Les publics ciblés restent des publics « sociaux » (exclus, malades...) ³. Plus récemment David Cameron a amplifié cette stratégie afin de compenser les coupes brutales dans les budgets sociaux publics. Il affirme l'importance des corps intermédiaires pour une production au plus près des besoins des citoyens et à moindre coût.

En France, l'innovation sociale est aussi associée au renouvellement des politiques sociales. Comme le soulignent d'entrée de jeu Damon *et al.* (2010), « les politiques sociales sont, elles aussi, concernées par le processus d'innovation ». Ces auteurs ont repéré plusieurs innovations de protection sociale mises en œuvre dans différents pays afin d'adapter les systèmes de protection sociale aux nouvelles conditions économiques (telles que les

3. www.la27eregion.fr/L-Europe-et-l-innovation-sociale

pressions sur le ralentissement des dépenses) et d'améliorer la gestion des nouveaux risques sociaux (dont ceux liés au vieillissement de la population).

Comme énoncé par Lescuyer⁴, il s'agit de « *capter l'inventivité du secteur privé* » par la mise en œuvre de nouvelles formes de partenariats public-privé avec des « entrepreneurs sociaux » pour résoudre certaines questions sociales. Au-delà d'une efficacité de gestion supposée supérieure à celle de l'administration et des professionnels des secteurs d'activité concernés, les gouvernements attribuent à ces entrepreneurs la capacité de rationaliser les services sociaux, publics et caritatifs, et à dégager des gains de productivité comparables à ceux obtenus dans le champ des services marchands.

Cette dynamique prend donc racine dans la remise en question de l'intervention de l'État et s'accompagne de l'extension de la marchandisation d'une série de biens et services, du développement des partenariats public-privé pour confier la réalisation de missions d'intérêt général à des entreprises privées, souvent lucratives, et de la prédominance d'une conception performative de l'efficacité productive des entreprises.

Innovation sociale et entrepreneuriat social : une innovation portée par des entrepreneurs sociaux ?

Cette deuxième approche regroupe les travaux qui développent une vision plus entrepreneuriale de l'innovation sociale. Si l'innovation sociale peut porter sur des nouvelles modalités d'intervention publique (comme une nouvelle plate-forme de services en ligne avec les patients dans le cadre du système de santé au Royaume-Uni (Damon, 2009) ou l'instauration par une municipalité d'un budget participatif avec une possibilité pour les habitants de participer en ligne comme à Cologne en Allemagne (BÉPA, 2010, p. 51), dans la continuité de la première expérience de budget participatif lancée à Porto Alegre au Brésil), une série de travaux se réfèrent à l'innovation sociale en valorisant une catégorie d'acteur particulier, celle de l'entrepreneur social. Reprenant l'image schumpétérienne de l'entrepreneur comme chevalier des temps modernes, ces travaux tentent de définir ce qu'est une entreprise sociale (ou un entrepreneur social) à partir d'une dynamique d'innovation ou de changement.

Ainsi la notion d'entreprise sociale (ou d'entrepreneur social) a connu un essor important depuis le début des années 90 tant aux États-Unis qu'en Europe. La notion d'entreprise sociale est née aux États-Unis. Ainsi que le présente H. Sibille (2009), « *la Social Enterprise Initiative est lancée en 1993*

4. in *The Economist*, 12 août 2010, un dossier sur l'innovation sociale aux États-Unis et en Angleterre « Let's hear those ideas » [<http://www.economist.com/node/16789766>]

par la Harvard Business School et de grandes fondations qui mettent sur pied des programmes de soutien aux entrepreneurs sociaux ». En Europe, son émergence est concomitante au développement des coopératives sociales en Italie et aux travaux d'EMES.

Depuis, plusieurs courants se sont développés aux Etats-Unis et en Europe. Defourny et Nyssens (2010), à la suite de Dees et Anderson (2006), distinguent deux écoles de pensée américaines : l'école des recettes marchandes et l'école de l'innovation sociale. Sans entrer dans les détails, mentionnons ici que l'école des recettes marchandes définit l'entreprise sociale comme une forme d'organisation qui permet de résoudre les problèmes de financement des NPO's (organisations non lucratives) en développant des activités économiques génératrices de recettes mises au profit de la mission sociale des organisations. Cette première conception a ensuite été élargie pour considérer aujourd'hui comme entreprise sociale toute organisation, lucrative ou non, qui déploie une activité économique marchande au profit d'une finalité sociale. Pour Defourny et Nyssens (2010, p. 20), la notion de *social business* proposée par Muhammad Yunus (2007), s'inscrit dans cette conception. Pour Yunus, est qualifiée de *social business*, toute entreprise non lucrative (au sens où elle ne redistribue pas de profit – *non dividend company*) qui doit couvrir l'ensemble de ses coûts tout en atteignant son objectif social (*no loss*). Une entreprise qui n'est pas capable de couvrir ses coûts ni de rembourser ses investisseurs n'est donc pas un *social business*. Un *social business* se distingue d'une organisation charitable par le fait qu'elle n'est pas dépendante financièrement ni de dons ni de subventions publiques pour développer son activité. Notons toutefois que, malgré la conception initiale de Yunus, la notion de *social business* est aujourd'hui utilisée pour désigner des entreprises qui permettent une redistribution limitée du profit (Yunus, 2007, p. 55). Ainsi, Yunus (2008, p.32), cité par Dacin *et al.* (2010), considère que l'entreprise sociale peut être « for-profit » ou not-for-profit. De plus, le *social business* caractérise aussi les nouveaux modèles de business des firmes multinationales en lien avec le *Bottom of the Pyramid* qui font des pauvres un nouveau marché (Richez-Battesti, 2010).

L'école de l'innovation sociale, quant à elle, met l'accent sur la dynamique d'innovation sociale portée par un entrepreneur social, dont les caractéristiques, c'est-à-dire son profil, son dynamisme, sa créativité et son leadership, sont déterminantes dans l'accomplissement de la finalité sociale. La personnalisation de l'innovation sociale qui s'exprime ainsi, traduit le choix de privilégier l'individu sur l'organisation. La conception de Dees (1998, 2001) illustre ce courant de pensée (reprise par Defourny et Nyssens, 2010, p. 20). L'entrepreneur est considéré comme acteur de changement, au sens où il saisit des opportunités de changement afin de créer de la valeur, mesurée sur le

marché par le prix que les agents sont prêts à payer pour la valeur créée. L'entrepreneur social est donc un entrepreneur « classique » motivé par une finalité sociale, qui propose des changements qui créent de la valeur « sociale », valeur qui est plus difficilement mesurable à travers le marché et la disponibilité à payer des agents. Cette conception de l'innovation sociale a été soutenue par des fondations telles que Schwab et Ashoka dès le début des années 80, qui continuent aujourd'hui à appuyer le développement et la professionnalisation des entrepreneurs sociaux, le plus souvent des entrepreneurs associatifs. Elle s'exprime aussi dans des programmes développés par des grandes écoles, tels que ceux qui ont été mis en place à l'ESSEC avec la Chaire Entrepreneuriat social.

Au-delà de la diversité des écoles de pensée, Defourny et Nyssens (2010, p. 21) soulignent qu'il existe une tentative de faire émerger une vision commune de l'entreprise sociale aux États-Unis à partir des critères suivants (voir Emerson, 2006) : « *la poursuite d'impacts sociaux, l'innovation sociale, la mobilisation de recettes marchandes ainsi que l'usage de méthodes managériales et ce, quel que soit le statut légal de l'organisation : à but lucratif ou non lucratif, public ou privé* ». À partir de ces critères, une différence majeure commence à ressortir entre les conceptions américaines et européennes. Peu d'attention semble en effet accordée à la forme de l'organisation et de sa gouvernance, au-delà de certains aspects gestionnaires.

Cependant, comme le souligne Sophie Boutillier (2010), confronté aux différentes figures historiques de l'entrepreneur économique, qu'il s'agisse de l'entrepreneur paternaliste ou du patron, notable, créateur de fondation caritative, l'entrepreneur social perd en spécificité. Elle montre que, comme les autres, l'entrepreneur social se caractérise par des fonctions de veille informationnelle, permettant de détecter les nouvelles opportunités d'investissement, et d'innovation, qui contribue à accroître le bien être social. C'est le changement de contexte, la crise de l'État social et l'orientation des politiques publiques vers la création de nouveaux marchés, qui conduisent à l'avènement de ce nouvel entrepreneur social. En articulant des formes de solvabilisation de la demande à la structuration d'opérateurs privés, de nouveaux espaces de rentabilité émergent, ouvrant le champ à l'investissement pour des entreprises que l'on va souvent qualifier de sociales.

En Europe, la notion d'entreprise sociale a émergé suite à l'adoption, dans plusieurs pays, de législations similaires qui visent à faciliter le développement de structures qui développent une activité économique afin de poursuivre une finalité sociale. La première loi de ce genre a été adoptée en Italie en 1991 pour les coopératives sociales. C'est dans ce contexte que s'est structuré le réseau européen EMES (émergence des entreprises sociales), composé de chercheurs travaillant sur l'ESS ou sur la société civile. Combinant une

analyse en termes de moyen et de finalités, ces chercheurs s'efforcent de construire un idéal-type articulant des indicateurs économiques (une activité continue de production de biens et services, un niveau signifiant de prise de risque économique, un niveau minimum d'emplois rémunérés), sociaux (un objectif explicite de services à la communauté une initiative émergeant d'un groupe de citoyens, la limitation de la distribution des bénéfices) et des indicateurs caractérisant la structure de gouvernance (un degré élevé d'autonomie, un pouvoir de décision indépendant de la détention du capital, une dynamique participative multi parties prenantes). Cette conception de l'innovation sociale se différencie des conceptions américaines et se rapproche de ce que l'on caractérise en France d'Économie sociale et solidaire (ESS).

L'innovation sociale comme système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif

Dans cette troisième approche, nous regroupons les travaux qui développent une vision plus institutionnaliste de l'innovation sociale, c'est-à-dire qui insistent, d'une part, sur les nouvelles pratiques, règles ou normes capables de transformer la société (Klein, Harrison, 2007, 2010) et, d'autre part, sur l'importance du contexte institutionnel et local dans lequel se développe l'innovation sociale (Dacin *et al.*, 2010, Hillier *et al.*, 2004). Ces différents travaux accordent une attention particulière au processus collectif qui émerge sur les territoires afin de répondre à des besoins sociaux non satisfaits dans une dynamique de transformation de la société.

L'innovation sociale y est mobilisée depuis les années 1970, principalement par des chercheurs en sciences sociales, comme catégorie de nature explicative. Elle englobe des nouveaux procédés, des nouveaux lieux, des nouveaux services qui sont expérimentés en réponse à une pression du mouvement social (mouvement de femmes, de travailleurs, classes populaires, consommateurs, etc). qui participent à la transformation des rapports sociaux (de production, de consommation, mais aussi de genre et de classe). Outre cette finalité de transformation des rapports sociaux, l'innovation sociale se caractérise dans cette troisième acception par la combinaison d'un usage et d'un processus collectifs fondés sur l'association large des parties prenantes et leur participation. Elle s'inscrit dans un système d'innovation localisé, au sens d'organisation des coopérations entre acteurs sur un territoire donné, dont la prise en compte est essentielle et qui donne lieu à une expérimentation au niveau local. Ces expérimentations prennent place dans un terreau politique, social, culturel plus ou moins fertile ou hostile. La diffusion et l'institutionnalisation de ces innovations sociales vont dépendre des

« relais » existants et des rapports de force Cette conception de l'innovation sociale est principalement développée par Bouchard, Klein, Harrisson et Lévesque notamment au CRISES, laboratoire de recherche à Montréal dédié depuis son origine à l'analyse des innovations sociales (voir par ex., Klein et Harrison, 2010), ou par Moulaert *et al.* à l'IFRESI (France) notamment.

Les québécois en fournissent une première définition. « *Les innovations sociales concernent la coordination de relations entre les acteurs sociaux dévolus à la résolution de problèmes socio-économiques en vue d'une amélioration des performances et du bien-être des collectivités* » (Harrisson, Vézina, 2006). Pour Bouchard (2006), elle permet de « *rendre compte des initiatives prises pour répondre à des attentes sociales* ». Quant à Hillier et ses co-auteurs (2004), ils font le lien entre innovation et développement territorial. Partant des problèmes rencontrés dans certains quartiers ou villes, ces chercheurs ont proposé d'adopter une approche de développement territorialement intégré qui relie la réponse aux besoins sociaux à la capacité de participation des acteurs, en particulier des groupes exclus, à la gouvernance et à l'accès aux ressources nécessaires à la satisfaction de ces besoins (Hillier *et al.*, 2004, p.134). L'innovation sociale est ainsi définie comme une initiative locale, ascendante, non gouvernementale qui vise la satisfaction des besoins humains. Elle est aussi inclusive et participative (p. 145). Pour la développer, il importe donc de renforcer les capacités d'agir et d'induire des changements dans les rapports sociaux et dans les arrangements institutionnels. Comme le soulignent ces auteurs (p. 150), « *l'innovation sociale est intimement liée aux conditions sociales, institutionnelles et matérielles dans lesquelles elle prend place* ». Le contexte économique et social ainsi que les formes de gouvernance peuvent ainsi être plus ou moins favorables au développement de l'innovation sociale.

L'innovation sociale est donc fortement ancrée sur le territoire d'où elle a émergé. La question de son essaimage, de sa diffusion dans la société mérite dès lors d'être posée. Comment passer du stade de l'expérimentation à sa diffusion et à sa généralisation ? Il s'agit d'une part d'encourager l'innovation sociale aux différentes échelles de gouvernance (Hillier *et al.*, 2004) et de favoriser la construction d'une « *institutionnalisation positive de l'innovation sociale* » qui permet l'introduction d'un réel changement institutionnel (Bouchard, 2006). Le défi est donc d'articuler l'innovation sociale ascendante et participative aux politiques publiques menées aux différents échelons de pouvoir afin que cette innovation sociale soit reconnue, diffusée et consolidée et donc qu'elle « *s'institutionnalise* » (Fontan, 2010). D'autre part, les innovations sociales se développent souvent par grappes, comme initialement mis en avant par Schumpeter, en ce sens qu'une innovation principale est accompagnée par d'autres, ce qui conduit à modifier non seulement les

rapports économiques mais aussi sociaux, politiques voire culturels qui contribuent à un changement plus large (Bouchard, 2006).

L'innovation sociale entretient ainsi des proximités soutenues avec l'ESS. Pour Bouchard (2007), l'ESS est un moteur de l'innovation sociale. D'une part, dans une approche plus fonctionnaliste de l'innovation sociale, l'économie sociale tend à répondre à des besoins non comblés par l'État ou le marché, à partir de sa capacité à détecter la demande sociale et à y répondre en mobilisant des ressources marchandes et non marchandes. D'autre part, dans une conception plus transformatrice de l'innovation sociale, l'économie sociale, depuis le début de son histoire, expérimente, en lien avec les luttes sociales, de nouvelles formes de réponse aux besoins économiques et sociaux en bousculant les normes et les institutions en place. Pour Bouchard (2006, p.158), l'économie sociale produit des « *innovations sociales durables* » qui dépassent le seul niveau organisationnel pour toucher le cadre institutionnel et proposer une alternative au système économique actuel.

La notion d'innovation sociale rend donc compte d'une partie des dimensions normatives contenue dans le projet et les valeurs de l'ESS, tout en permettant de s'extraire d'une vision de l'ESS dominée par les statuts juridiques (coopératives, mutuelles, associations et fondations). Elle contribue aussi à une modernisation de la rhétorique de l'ESS qui apparaît comme un outil de signalement dans une économie très concurrentielle. Mais si toute entreprise de l'ESS ne produit pas de l'innovation sociale, toute innovation sociale n'est pas non plus le seul fait de l'ESS. Cependant, les normes qui fondent l'ESS, à savoir la démocratie économique, la lucrativité limitée, une gouvernance élargie multi-parties prenantes et les conceptions de la performance qu'elle induit constituent en soi une innovation sociale qu'il importe de diffuser dès lors que l'on aspire à un projet de société démocratique et plus égalitaire.

C'est ce type d'argumentation que semble défendre le mouvement récent en France autour du Labo de l'ESS, organisation qui fédère depuis juin 2011 les organisations de l'économie sociale et celles de l'économie solidaire et du MOUVES, mouvement des entrepreneurs sociaux. C'est aussi cette argumentation qui justifie du développement de nouveaux incubateurs dédiés à l'innovation sociale, tel qu'Alter Incub en Languedoc Roussillon (Richez-Battesti, Vallade, 2009). C'est enfin pour partie la justification que l'on retrouve quand les acteurs de l'ESS développent des pôles de coopération (Rhône-Alpes), s'investissent dans des pôles régionaux d'innovation et de développement solidaire (PRIDES en PACA), ou deviennent, par l'engagement des Chambres Régionales d'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) des acteurs reconnus de l'innovation dans les stratégies régionales d'innovation

(SRI). L'innovation sociale s'inscrit alors dans une conception plus explicite des dynamiques économiques et sociales et du développement des territoires.

À partir de là, les acteurs entrepreneuriaux sont susceptibles de se fixer des contraintes et des cadres, pour « garantir » la mise en œuvre, dans la pratique, de principes et de valeurs trop souvent considérés comme incantatoires. D'un côté, ces cadres ont pour vocation d'encadrer les pratiques en interne et de constituer un référentiel pour l'action. De l'autre, l'innovation sociale devient un outil pour revendiquer le soutien, par la collectivité, de projets « labellisés ». Ce dernier argument prend un sens particulier à la lecture du rapport Vercamer (2010), lorsqu'il souligne que la reconnaissance de l'innovation sociale implique l'ouverture des outils de droit commun (c'est-à-dire ouvert aux entreprises en général en matière d'innovation) aux organisations de l'ESS, à condition que l'innovation sociale puisse être spécifiée précisément.

Ces trois conceptions de l'innovation sociale coexistent aujourd'hui. Si elles sont éloignées du point de vue des modèles de développement économique qui les sous-tendent, elles ont en commun de mettre l'accent sur des initiatives nouvelles, créatives, prises par un individu, un groupe ou une institution, afin de résoudre des problèmes sociaux ou sociétaux.

QUESTIONNEMENTS ET ENJEUX AUTOUR DE L'INNOVATION SOCIALE

De ces conceptions divergentes, nous retenons trois questionnements principaux :

- la nature de l'innovation et son processus d'émergence et de diffusion,
- le sens et le périmètre de la dimension « sociale » de l'innovation,
- les caractéristiques de l'organisation « innovante », i.e. porteuse d'innovation, en particulier les modes de gouvernance et de participation d'une pluralité de parties prenantes.

La nature de l'innovation

Si un consensus semble aujourd'hui émerger autour de la nature de l'innovation comme un processus de « changement », l'innovation sociale a du mal à se positionner par rapport – ou à s'articuler – à l'innovation technologique.

Comme souligné par de nombreux auteurs dont Durance (2011, p. 7), « *l'innovation est un concept qui appartient initialement au monde de l'entreprise* ». Ainsi, dans son Manuel d'Oslo, l'OCDE se cible sur l'innovation technologique de produit et de procédé (TPP) et la définit comme suit (1997, p. 9) :

« On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail ».

Mais si le poids de la technique demeure dominant dans la capacité de progrès d'une société, plusieurs éléments conduisent à critiquer le « modèle vertueux » du progrès technique porteur de croissance et de progrès social. Comme le constate Durance (2011, p. 6), « le mythe d'un progrès continu lié au changement technologique est donc partiellement rompu ». L'OCDE elle-même, dans la troisième édition du Manuel d'Oslo (2005), prend en compte l'innovation non technologique et les relations entre les différents types d'innovation. L'innovation devient alors en « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise ». Cette évolution illustre que l'innovation est « à la fois un processus et un résultat » (Durance, 2011, p. 7).

Le recours au terme « innovation sociale » peut dès lors avoir pour fonction de valoriser la finalité sociale de l'innovation et de contourner la vision négative des effets des innovations technologiques, perçus souvent de façon douloureuse par ceux et celles qui en sont les victimes. En effet, les innovations technologiques sont souvent porteuses d'importants déséquilibres, notamment sociaux, à court et moyen terme, avant que l'ajustement ne soit réalisé (Klein, Harrisson, 2010). L'introduction de l'innovation sociale est donc une façon de couper court aux critiques portées par les détracteurs de l'innovation technologique et de re-légitimer les processus d'innovation.

Les conceptions présentées accordent, en effet, plus ou moins d'importance aux processus qui ont conduit ou permis l'innovation sociale relativement au résultat lui-même en termes de satisfaction de besoins sociaux. Ainsi, on pourrait s'intéresser aux acteurs et aux différents supports qui ont contribué à l'émergence de l'innovation sociale et à sa diffusion, en identifiant le « réseau », au sens de la sociologie de la traduction (Callon *et al.*, 2001), qui a conduit à l'émergence, à la diffusion et à la consolidation de l'innovation sociale.

Le rapport du BEPA (2010, p. 35) considère explicitement l'innovation sociale comme un processus et comme un résultat. Ce rapport souligne que l'innovation sociale peut se traduire par de nouvelles formes organisationnelles et d'interactions afin de relever les défis sociaux qui visent la transfor-

mation de la société dans une perspective plus participative (« *more participative arena where empowerment and learning are sources and outcomes of well-being* »).

L'école de l'innovation, représentée ici par Dees (1998), insiste également sur le processus continu d'innovation sociale, d'adaptation et d'apprentissage ainsi que sur la nécessité d'être fortement reliée aux communautés et aux parties prenantes en général à qui s'adresse l'innovation sociale. En revanche, au risque de caricaturer certains travaux, il nous semble que dans l'école des ressources marchandes américaine ainsi que dans l'approche du *social business*, les processus sont peu utilisés, l'impact en termes social étant prioritaire.

Quant à la conception plus institutionnaliste de l'innovation, l'accent est clairement mis sur le processus, également en termes d'apprentissage mais aussi en termes de coordination entre acteurs. Pour Bouchard (2006, p. 142), « *l'innovation sociale renvoie également aux interactions se produisant entre individus, aux apprentissages collectifs et aux relations inter-organisationnelles, par lesquels de nouvelles normes institutionnelles peuvent émerger* ». Harrisson et Vézina (2006) insistent sur cette dimension de « réseau ». L'innovation sociale, pour perdurer, doit être réappropriée par plusieurs acteurs qui y donnent un sens et qui peuvent, en essayant de convaincre les autres acteurs de l'organisation, consolider l'innovation sociale.

Enfin, on pourrait se poser la question de l'ampleur ou l'intensité de l'innovation. Faut-il un changement radical, une rupture, pour parler d'innovation ou bien un changement incrémental, suffit-il ? Sur cette dimension, les différentes conceptions présentées ci-dessus se rejoignent. Plusieurs auteurs considèrent que, contrairement à l'innovation technologique dans sa dimension radicale, l'innovation sociale peut se limiter au réajustement d'une pratique ancienne, mise à mal par la modernité, mais dont la réinvention constitue une seconde modernité. Ainsi pour Schumpeter, repris par Dees (1998, 2001, p. 4), les entrepreneurs sont innovants mais n'ont pas besoin d'être des « inventeurs ». L'innovation peut porter sur le fait d'appliquer une idée existante à un autre contexte ou sur la mobilisation de nouvelles sources de financement... Cette conception est reprise dans le rapport du BEPA (2010, p. 31) qui considère que « *l'innovation peut être macro ou micro, structurelle ou locale (...)* ». Une innovation sociale peut être « un produit, un processus de production, une technologie mais elle peut aussi être un principe, une idée, une loi, un mouvement social, une intervention ou une combinaison d'entre eux (BEPA, pp. 34-35). Dans la même perspective, pour Mumford (1992, p. 253, cité par Hillier *et al.*, 2004), il existe toute une « gamme d'innovations » allant « des grandes innovations »

comme induites par Martin Luther King ou Henry Ford aux « micro innovations », telles qu'une nouvelle manière d'organiser le travail en équipe ou le développement de nouvelles pratiques commerciales.

On pense dès lors à la redéfinition d'activités anciennes qui concernent l'alimentation, comme les jardins collectifs, les épiceries solidaires ou les AMAP (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne), la mobilité, comme dans le cas des initiatives de co-voiturage ou d'auto-partage mais aussi aux Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) en tant que mutuelle de protection des parcours professionnels face au chômage, à la précarité de l'entrepreneur individuel, etc. De façon paradoxale, l'innovation sociale s'apparente alors à un savoir « banal » (Richez-Battesti, 2010) « dont la radicalité ne se déploie que dès le moment où elle fait système dans le cadre de grappes d'innovations ou plus largement d'un système d'innovations ».

Social, sociétal, organisationnel : que signifie, en définitive, une innovation « sociale » ?

L'innovation se caractérise donc à la fois par un processus continu de changement et d'apprentissage et par un résultat. À travers la notion de social, tout le monde semble s'accorder sur le fait que l'innovation est « sociale » car elle permet de répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits. Mais quel est le sens, *in fine*, de cette dimension « sociale » de l'innovation ?

Social au sens d'intervention sociale ?

Face aux évolutions sociales, économiques et démographiques et dans le contexte de crise, l'innovation sociale apparaît comme une piste prometteuse, pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion et relever les nouveaux défis sociaux, notamment la prise en charge de la dépendance. Des solutions innovantes peuvent être trouvées en s'appuyant sur la créativité des acteurs privés dans des dynamiques de partenariat ou de coopération entre une pluralité d'acteurs publics et privés. L'innovation est ici sociale par sa volonté de répondre aux demandes sociales (BEPA, 2010).

Dans l'approche du *social business*, le terme social renvoie aux pauvres, à ceux qui n'accédaient pas ou peu à certains biens et services, ou qui y accédaient dans le cadre d'une redistribution publique postulée comme inefficace, ou ceux qui vivent en dessous du seuil de pauvreté et pour lesquels il importe d'agir. L'innovation sociale serait alors une innovation non technologique dont l'objectif est de faciliter l'accès au marché pour les pauvres ; elle repose sur des entrepreneurs qui sont en capacité de contribuer à la production de l'intérêt général, en complément ou à la place des collectivités territoriales

et de l'Etat lorsque ceux-ci font défaut, en particulier dans les pays en voie de développement. L'innovation est sociale principalement par les publics qu'elle vise.

Social au sens sociétal ?

Mais le terme « social » peut aussi être élargi afin d'inclure, par exemple, des besoins environnementaux, renvoyant à une dimension plus globale ou « sociétale » de l'innovation. C'est un social proche du sociétal qui est alors mobilisé dans le terme innovation sociale, en ce sens qu'il concerne la société dans son ensemble, élargissant ainsi les finalités de l'innovation sociale à la transformation de la société. L'approche véhiculée par l'Union européenne, notamment dans le rapport BEPA, semble s'inscrire dans cette volonté d'innovation sociale et sociétale. Ainsi, dans l'initiative « Une union pour l'innovation », lancée par la Communication de la Commission du 6 octobre 2010, l'innovation « permet de fournir des réponses à de nouveaux besoins pas ou peu satisfaits par le marché ou le secteur public, tels que le problème de l'emploi, du changement climatique, de l'énergie, de la santé, du vieillissement de la population. On rejoint ici la seconde perspective proposée dans le rapport du BEPA sur la dimension sociétale de l'innovation.

Social au sens organisationnel ?

Une autre posture d'analyse consiste à adopter une grille de lecture plus organisationnelle de l'innovation sociale. L'innovation sociale porte alors sur des évolutions organisationnelles qui permettent d'améliorer l'efficacité des organisations (Hillier *et al.*, 2004). On peut tout d'abord s'intéresser à l'émergence de formes d'organisation nouvelles, « innovantes », comme le souligne le rapport du BEPA, afin d'encourager la coopération entre acteurs afin d'améliorer les services proposés et satisfaire les nouveaux besoins. Ainsi, plusieurs nouveaux statuts juridiques permettent d'associer une pluralité de parties prenantes d'un secteur d'activité ou d'un territoire particulier et de mutualiser les ressources entre ces acteurs. Nous pensons par exemple au statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) adopté en France en 2001 ou au groupement de coopération du secteur social et médico-social (GCSMS) ou au groupement d'employeurs, aux plates-formes de services... Mais le plus souvent les innovations sociales identifiées portent sur les pratiques qui sont mises en œuvre (« le faire ensemble »), sur les impacts générés et sur la transformation des règles, notamment sur les modalités de l'échange. On rejoint ici la question de l'apprentissage dans les dynamiques d'innovation sociale et l'expérimentation de nouveaux modes d'organisation du travail ou de nouvelles pratiques par exemple.

Ainsi, sur la transformation des modalités de l'échange, tant du point de vue du commerce équitable que des AMAP, ce sont par exemple les règles de fixation des prix qui sont remises en question : à un prix subi lorsque l'on est *price taker*, ou un prix bas comme expression de la concurrence, succède un « juste prix » en capacité de garantir un revenu décent aux producteurs. À une production préachetée dans un objectif spéculatif succède un préachat pour les AMAP permettant de contribuer au financement des investissements du cycle agricole. Le prix devient donc l'expression de la solidarité et d'une justice sociale distributive, et non plus le résultat d'un processus concurrentiel et de la recherche de l'efficacité et du profit individuel. Sans compter le développement de monnaies complémentaires ou sociales dans pas mal de territoires.

Les caractéristiques de l'organisation : participation des acteurs et enjeux de gouvernance

Les différentes conceptions de l'innovation sociale n'inscrivent pas toutes les innovations dans un projet entrepreneurial. Mais on peut toutefois s'interroger plus largement sur les caractéristiques des organisations qui font émerger l'innovation, permettent de la consolider et contribuent à sa diffusion.

L'entrepreneur ou la coopération entre acteurs comme source d'innovation ?

Une première dimension de l'analyse porte sur le caractère individuel ou collectif de l'organisation. Deux conceptions s'opposent sur ce point. Si l'école de pensée américaine de l'innovation sociale met en avant les caractéristiques de l'entrepreneur social dans l'émergence, la diffusion et la pérennisation de l'innovation sociale (son dynamisme, sa vision, sa créativité, son leadership,...), les conceptions de l'entreprise sociale européenne ainsi que la conception plus institutionnaliste de l'innovation sociale soulignent la dimension collective de l'organisation.

Dans cette perspective, contrairement aux approches centrées sur l'entrepreneur individuel, l'innovation sociale se développe dans une entreprise collective, fondée sur une gouvernance partenariale, qui permet une appropriation de l'innovation sociale par les différentes parties prenantes concernées. Cette perspective a plusieurs conséquences.

Tout d'abord, la forme entrepreneuriale n'est plus « réifiée » (Richez-Battesti *et al.*, 2011), elle devient le support d'une association large des parties prenantes pour la réalisation d'un projet venant de la base et porteur d'une conception originale de la valeur en ce sens qu'elle s'inscrit dans le long terme et dans l'intérêt du groupe. Ensuite, l'innovation sociale est

abordée tout autant dans les processus qui rendent possible son émergence et son déploiement que dans les usages et leur appropriation par les acteurs. Un poids important est dès lors accordé à la participation des acteurs et leur *empowerment* afin de renforcer leur capacité d'agir sur les territoires. Enfin, l'innovation sociale ne concerne plus une catégorie de personnes relativement à une autre, mais elle caractérise le fait de mobiliser des ressources hétérogènes, dans des organisations participatives qui privilégient les coopérations et les apprentissages collectifs en interne et en externe. En ce sens, l'entrepreneuriat collectif s'inscrit dans des territoires afin de mobiliser les acteurs et les ressources existantes sur ce territoire.

Elle est ainsi un processus de transformation des règles, d'introduction de coopérations renouvelées et de mises en liens sur des territoires, dans un objectif de produire volontairement des externalités positives dans un temps long. La production réalisée a une triple fonction :

- elle est l'occasion de « faire ensemble », dans un processus participatif et inclusif (l'innovation sociale n'ayant de sens que si tous les acteurs se l'approprient)
- pour un usage lui-même collectif,
- dont les effets dépassent la seule consommation individuelle.

Des enjeux de gouvernance et de processus démocratique

Quand on se réfère à l'innovation sociale en général, ni la question démocratique, ni celle d'une gouvernance partenariale qui l'accompagnerait, pas plus que celle de la double qualité propre à l'ESS ou de l'adossement à un mouvement collectif ne sont posées mis à part dans la conception européenne de l'entreprise sociale ou dans l'approche plus institutionnaliste de l'organisation. Or, il s'agit de se prémunir du risque d'ouvrir la voie de l'appropriation généralisée mais seulement « cosmétique » du terme par toute entreprise qu'elle soit ou non collective, démocratique et participative et non lucrative. Quelles sont les parties prenantes qui participent à l'organisation ? Qui prend les décisions ? Y a-t-il une gouvernance démocratique (une personne, une voix) ?

Quant à la question de l'affectation du profit, soit elle apparaît dans une contrainte de non redistribution stricte des profits (pour le cas des organisations non lucratives) ou dans une contrainte plus souple qui accorde une redistribution limitée des profits aux détenteurs de capitaux, l'objectif étant de réinvestir le surplus aux bénéficiaires de la mission sociale, soit elle n'est pas posée puisque l'accumulation du capital n'est pas une priorité et elle est passée sous silence. Or comme souligné précédemment, ce sont aussi la méthode et

les processus de réalisation de l'activité qui comptent et en particulier les dimensions collectives et démocratiques. Le « comment » est donc loin d'être neutre. Il ne se résout pas dans l'introduction de grands principes de management caractérisés de *générique* en ce sens qu'ils pourraient s'appliquer dans toutes les organisations. Ainsi, au-delà de la poursuite d'une finalité sociale, que tout type d'organisation qui nous concerne ici poursuit, nous proposons de caractériser les formes d'organisation à partir des trois dimensions suivantes :

- le degré de redistribution individuelle des profits : l'éventail des formes d'entrepreneuriat évoquées englobe à la fois des organisations contraintes par une non lucrativité stricte, d'autres par une lucrativité limitée, d'autres enfin maximisent leur profit afin de maximiser leurs objectifs sociaux ;
- la structure de gouvernance : l'allocation des droits de propriété à une ou plusieurs parties prenantes, la nature du processus de décision démocratique, la reconnaissance du principe de double qualité, l'existence d'espaces de participation et de débat au sein de l'organisation ;
- les ressources mobilisées et le degré d'autonomie financière : part relative des ressources philanthropiques ou volontaires (dons et bénévolat), des ressources marchandes et non marchandes dans le budget de l'organisation, hybridation des ressources ou appel à des capitaux privés afin d'assurer l'autonomie financière (capital risque, *Venture Philanthropy*, Fonds d'investissements solidaires).

L'articulation de ces trois dimensions nous permet d'esquisser une typologie des organisations pouvant être porteuses d'innovation sociale dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 – Les organisations porteuses d'innovation sociale : esquisse d'une typologie

	Degré de redistribution individuelle des profits	Nature de la gouvernance	Ressources mobilisées
NPO (à l'anglo-saxonne) ou initiative de la société civile	Non lucrative stricte	Pas de propriétaire car pas de bénéficiaire résiduel Processus de décision non défini (ND) Double qualité ND Participation : ND, mais adhésion volontaire à l'organisation	Dons et bénévolat
ESS	Non lucrative ou lucrative limitée	Propriété collective, éventuellement parties prenantes multiples Processus de décision : une personne, 1 voix Double qualité Participation possible des usagers, des salariés, espaces public de délibération ; expression des savoirs profanes.	Hybridation des ressources (marchandes, non marchandes, volontaires)
Entreprises sociales (EMES)	Lucrative limitée	Non définies mais idéal type permet une propriété à parties prenantes multiples, Processus de décision ND Double qualité ND Participation : initiative émanant d'un groupe de citoyens, dynamique participative présente mais peu précisée	Hybridation des ressources avec un degré significatif de prise de risque
École des ressources marchandes	Recettes marchandes au service de la finalité sociale (non lucratif au départ puis tout statut)	Propriété détenue par un individu ou un groupe Processus de décision ND Double qualité ND Participation ND	Hybridation avec majorité de ressources marchandes
École de l'innovation sociale	Lucratif ou non	Entrepreneur social (propriété individuelle) Processus de décision par l'entrepreneur Double qualité ND Participation ND	Ressources volontaires (dons, bénévolat) et marchandes
Social business (Yunus)	Non lucratif mais évolution vers une lucrative limitée (ex Danone-Grameen)	Propriété détenue par un groupe d'investisseurs ou par les pauvres Processus de décision par les investisseurs Double qualité ND Participation ND	Capitaux privés (<i>venture philanthropy</i> , capital risque) ; viabilité de l'entreprise, autonomie financière

Source : élaboration par les auteurs.

CONCLUSION : VERS UNE CONCEPTION ÉLARGIE DE L'INNOVATION ?

Nous avons identifié trois conceptions de l'innovation sociale, puis les enjeux pour l'analyse autour de trois dimensions, dont on perçoit qu'elles produisent des ajustements incrémentaux ou plus radicaux du modèle de régulation du capitalisme. Qu'elles soient ou non porteuses d'un projet de transformation sociale, ces conceptions de l'innovation sociale ont en commun d'élargir la conception de l'innovation à des dimensions non technologiques, de définir l'innovation sociale comme une réponse créative à des besoins sociaux non satisfaits. Ces conceptions mobilisent toutefois une définition du mot « social » très différente. Entre l'accès au marché pour les plus pauvres et une nouvelle forme de coopération entre acteurs, le spectre des finalités poursuivies est large. De même, la nature de l'entrepreneuriat varie fortement d'une conception à l'autre en soulevant la question du modèle de gouvernance susceptible de porter l'innovation sociale. Considérer l'innovation sociale comme un savoir banal, produit par des profanes, pour un projet de transformation sociale reste encore aujourd'hui un défi.

Peut-on dès lors rassembler toutes ces formes d'innovations sous une même notion au risque de banaliser les innovations sociales qui portent les germes d'une réelle transformation sociale ?

Un premier risque concerne l'enfermement de l'innovation sociale dans l'espace local, en l'absence d'un environnement institutionnel favorable à l'innovation, de relais et de volonté de faire système en recherchant les conditions de la diffusion de l'innovation, ou simplement du fait de l'insuffisance des capacités de participation et de l'accès aux ressources pour diffuser et pérenniser une innovation. Le passage de l'expérimentation à la généralisation pourrait ne pas avoir lieu ou ne dépasserait pas le stade de l'échange de bonnes pratiques entre territoires.

Le second risque est lié à l'effet d'aubaine susceptible d'émerger, particulièrement lorsque les collectivités territoriales s'emparent de l'innovation sociale pour fabriquer un référentiel permettant la sélection de projets ou d'entreprises à financer ou la labellisation d'entreprises. Entre la banalisation de l'innovation sociale, toute entreprise s'en réclamant, et le développement d'une rhétorique de l'innovation sociale plus que de sa spécification et de sa consolidation, la voie est étroite. Ces risques sont clairement identifiés par une partie des acteurs de l'ESS qui soulignent la contribution des entreprises collectives à l'innovation sociale mais redoutent « l'effet de mode en termes d'innovation sociale », amenant à justifier à tout prix l'activité en ces termes, au détriment du projet social de l'organisation (Richez-Battesti *et al.*, 2011).

En l'absence de définition claire fondée sur des critères reconnus collectivement, l'usage de la catégorie « innovation sociale » constitue un instrument mobilisé par les acteurs (de l'ESS et des collectivités locales entre autres) comme un levier pour promouvoir le développement de leurs actions. À ce titre, l'inscription de l'innovation sociale dans la stratégie européenne pour 2020 constitue aujourd'hui un atout pour les acteurs de terrain. Cet atout pourrait se retourner en obstacle pour le monde associatif si cette stratégie s'accompagne d'un retrait massif de l'intervention publique dans les services (sociaux, sanitaires, éducatifs, culturels,...) et que l'innovation sociale est alors interprétée comme un outil pour les entreprises lucratives pour assurer leur développement.

BIBLIOGRAPHIE

- BEPA, 2011, *Empowering people, driving change: social innovation in the European Union*, European Commission.
- BOUCHARD, M., 2006, De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive : l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec, *Public and Cooperative Economics*, 77 (2) 139-166.
- BOUCHARD, M., 2007, L'innovation sociale en économie sociale, in Klein J.-L., Harrisson D. (dir.), *L'innovation sociale, Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- BOUTILLIER, S., 2010, Comment l'entrepreneur peut-il ne pas être social ?, *Marchés et Organisations*, 11, N° spécial : Economie sociale et solidaire. Nouvelles trajectoires d'innovations, 107-125.
- CALLON, M., LASCOUMES, P., BARTHE, Y., 2001, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, La couleur des idées, Paris, Seuil.
- CUSSET, P.-Y., DAMON, J., DE JOUVENEL, F., LEMOINE, S., 2010, Les politiques sociales au défi de l'innovation : Présentation de l'étude Futuribles, *Regards*, 37, 139-151.
- DACIN, P., DACIN, M., MATEAR, M., 2010, Social Entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here, *The Academy of Management Perspectives*, 24 (3), 37-57.
- DAMON, J. (dir.), 2009, *Catalogue des innovations, 100 fiches pour apprendre, surprendre et, le cas échéant, se déprendre*, issu de la recherche sur *Les politiques sociales au défi de l'innovation*, Futuribles International, septembre 2009.
- DEES, J. G., ANDERSON, B., 2006, Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on two Schools of Practice and Thought, *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Paper Series*, 1 (3), 39-66.
- DEES, J. G. 1998, 2001, *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Working paper, Stanford University - Graduate School of Business, Stanford, California.
- DEFOURNY, J., NYSENS, M., 2011, Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative, *RECMA*, 18-35.
- DEFOURNY, J., NYSENS, M., 2010, Conceptions of social enterprises and social entrepreneurs in Europe and in the United States ; convergences and divergences, *Journal of social entrepreneurship*, 1 (1), 32-53.

- DEFOURNY, J., NYSSSENS, M., 2006, Defining Social Enterprise, in Nyssens, M. (ed.), *Social Enterprise: between Market, Public Policies and Civil Society*, London, New York, Routledge, 3-26.
- DURANCE, P., 2011, *L'innovation sociale, ou les nouvelles voix du changement*, rapport pour la MACIF.
- EMERSON, J., 2006, Moving Ahead Together : Implications of a Blended Value Framework for the Future of Social Entrepreneurship, in Nicholls A. (ed.), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, New York, Oxford University Press, 391-406.
- FONTAN, J.-M., 2010, Innovation et changement social, in Klein J.-L., Harrisson, D. (dir.), *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec, 405-411.
- HARRISSON, D., VEZINA, M., 2006, L'innovation sociale, une introduction, *Public and Cooperative Economics*, 77 (2), 129-139.
- HILLIER, J., MOULAERT, F., NUSSBAUMER, J., 2004, Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial, *Géographie, Economie et Sociétés*, 2 (6), 129-152.
- JOUEN, M., 2008, *La cohésion territoriale, de la théorie à la pratique*, Notre Europe, www.notre-europe-eu.
- KLEIN, J.-L., HARRISSON, D. 2007, 2010, *Innovation sociale, Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec.
- LÉVESQUE, B., 2006, Le potentiel d'innovation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique, *Cahiers du CRISES*, ET 0604, Montréal.
- MUMFORD, M. D. 1992, Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin, *Creativity Research Journal*, 14 (2), 253-266.
- OCDE, 1997, *La mesure des activités scientifiques et technologiques. Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*, 1ère révision, Manuel d'Oslo.
- PETRELLA, F., RICHEZ-BATTESTI, N., 2010, *Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance ? entre similitudes et divergences*, Communication au Colloque du RIUESS sur « Elaborer un corpus théorique de l'ESS pour un autre modèle de société », Luxembourg, 3-4 juin.
- RICHEZ-BATTESTI, N., VALLADE, D., 2009, ESS et innovations sociales : quel modèle socio-économique d'incubateur ? Premiers résultats sur un incubateur d'entreprise sociale en Languedoc-Roussillon, *Innovations. Cahiers d'économie de l'innovation*, 30 (2), 44-61.
- RICHEZ-BATTESTI, N., 2010, L'innovation sociale comme levier du développement entrepreneurial local : Un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon, *Relief*, 97-110, juin.
- RICHEZ-BATTESTI, N., VALLADE, D., BELLAREDJ, F., 2011, L'innovation sociale : entre vogue et vague, *Chantiers politiques*, 9, 20-31.
- SIBILLE, H., 2009, Entrepreneuriat social et économie sociale, in J.-F. Draperi (dir.), *L'année de l'économie sociale et solidaire*, Paris, Dunod, 277-284.
- VERCAMER, F., 2010, *L'Economie sociale et solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et pour l'emploi*, Paris, avril.
- YUNUS, M., 2007, *Vers un nouveau capitalisme*, Paris, Le livre de Poche.
- YUNUS, M., 2008, *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, New York, Public Affairs Books.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment s'allier avec son territoire pour rester compétitif ?
Pratiques et obstacles au sein du Groupe La Poste

- Partie III -

- **Six vidéos de l'UODC sur activité, emploi et territoire - www.uodc.fr..... pp. 117-123**
- 1 - Développer l'emploi par des startup solidaires sur un territoire ?**
La dynamique du groupe Archer à Romans
Chevalier Christophe, VC n°232, 2018
- 2 - Comment impliquer durablement des personnes dans une transformation.**
L'exemple de la ville de Loos-en-Gohelle
Jean-François Caron, VC n°223, 2018
- 3 - Créer de l'activité sur les territoires. Ce que pourrait faire la formation**
Meirieu Philippe, VC n°165, 2014
- 4 - Créer de l'activité et de l'emploi sur un territoire en France.**
L'expérience du pôle de compétitivité Cap Digital
Cocquet Patrick, VC n°150, 2013
- 5 - Créer de l'activité sur les territoires.**
Les perspectives de l'économie servicielle
Du Tertre Christian, VC n°125, 2011
- 6 - La forge de Laguiole : territoire, métier, innovation, développement durable**
Moyssset Thierry, VC n°119, 2011

Développer l'emploi par des startup solidaires sur un territoire ?

La dynamique du groupe Archer à Romans

Christophe Chevalier

Président directeur général du Groupe Archer



En 2005, la Ville de Romans vit la mort de la chaussure à la française. En un mois, Charles Jourdan et Stéphane Kelian, les deux derniers fabricants, disparaissent. Les savoir-faire sont perdus, le moral est en berne, le chômage atteint des sommets. Ce qui va changer ? Un éducateur un peu spécial, qui devient l'âme d'une renaissance solidaire : Christophe Chevalier. PDG d'un groupe hors normes ayant déjà créé 800 emplois. Mais comment fait-il, comment font-ils ?

L'aventure s'est déroulée en 4 étapes...

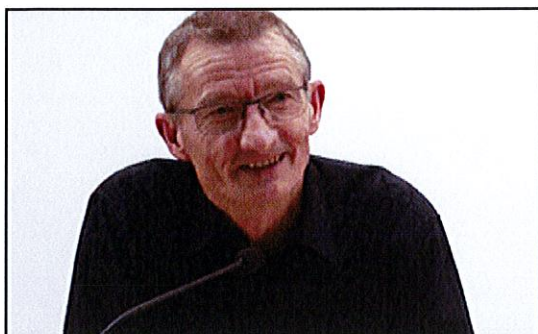
Les Séquences :

- 1. Romans-sur-Isère 1987, le naufrage de la chaussure : première étape, fédérer les forces vives (03:55)
- 2. Romans, deuxième étape, 1992 : les outils de l'insertion par l'activité économique, mais des effets pervers... (04:14)
- 3. Romans, troisième étape : des entreprises qui coulent et n'intéressent personne. Comment créer de l'emploi quand on n'a pas d'argent ? (03:11)
- 4. Avant de délocaliser, la vraie question pour les entreprises : comprendre ce qu'est un coût global ! (03:35)
- 5. Refaire quand même de la chaussure à Romans-sur-Isère ! Les trois points d'une stratégie (03:32)
- 6. Au pays de la chaussure, quand il faut réinventer le métier, reconstruire un modèle économique (03:32)
- 7. La coopération : pas seulement une valeur mais aussi un modèle de développement économique prometteur pour les territoires (03:13)
- 8. Romans, quatrième étape, 2016 : une dynamique « Start-up de territoire » pour porter les sujets non traités par les collectivités et l'État (04:38)
- 9. Au-delà de Romans-sur-Isère, essayer la dynamique « Start-up de territoire » (03:16)
- 10. Se parler, construire des alternatives économiques fiables à l'échelle des territoires : ce n'est pas une option mais une obligation (02:02)
- 11. Projets « Territoire zéro chômeur longue durée », dynamique « Start-up de territoire » : y a-t-il des convergences ? (02:23)
- 12. Start-up de territoire : quel périmètre de territoire pour que ça fonctionne, quel modèle juridique ? (04:08)
- 13. L'industrie renaissante de la chaussure à Romans, c'est rentable ou c'est parce qu'il y a des aides ? (03:32)
- 14. Made in France, consommation éthique, circuits courts : seulement pour les bobos ? (01:49)
- 15. Un effet Start-up de territoire pour les jeunes au chômage à Romans ? (01:36)
- 16. La dynamique Start-up de territoire crée-t-elle des emplois ? Quels secteurs, quelles tendances ? (02:33)
- 17. ESSEC, Sciences Po, etc. : est-ce que les grandes écoles font une place à l'économie sociale et solidaire ? (01:16)
- 18. Argent public : comment peut-on financer efficacement l'insertion par l'activité économique ? (01:54)
- 19. Être le PDG du groupe Archer et « entrepreneur de tout » sur son territoire : c'est quoi finalement le métier ? (03:44)
- 20. La responsabilité territoriale de l'entreprise : une vraie question, et d'abord pour les grands groupes (01:54)
- 21. Métiers en tension, secteurs qui recrutent ? Ce qui crée de l'emploi c'est la passion des hommes, leur envie de faire du bon boulot (04:31)
- 22. Après la chaussure, l'agriculture, etc. Demain les transports, l'énergie ? Y a-t-il une logique entrepreneuriale du groupe Archer ? (02:09)
- 23. Quels échanges, quelle dynamique en France entre entrepreneurs de territoires ? (01:53)
- 24. Le projet Start-up de territoire permet-il d'embarquer aussi les publics éloignés de l'emploi : jeunes, quartiers difficiles, migrants ? (03:28)
- 25. Deux limites, deux frustrations de l'entrepreneur de territoire (03:34)
- 26. Actionnaires, PDG, SAS plutôt que SCIC : peut-on faire du développement territorial avec les mots de l'ancien monde ? (04:16)
- 27. Romans-sur-Isère : après le social, l'économie locale, les startup de territoire, quelle serait la prochaine étape ? (01:45)

Les Mots-clefs : Territoire, emploi, économie sociale et solidaire

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

Vidéo séquencée n° 223

© Pratiques & Stratégies / Uodc - février 2018

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 :

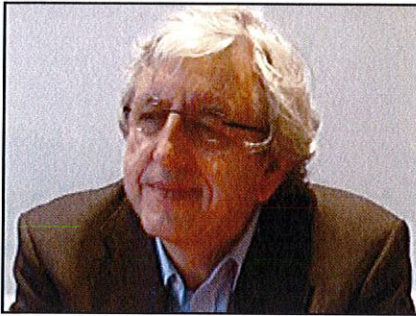
Formation professionnelle continue, Territoire, Politique régionale formation, Education permanente, Conseil régional

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 réglementations 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.