

Les Cahiers Mutécos

CYCLE ANNUEL 2013

Entreprendre autrement :

pour une économie plurielle
dans un ancrage territorial
refondé

Cahier n° 3

PARIS

18 et 19 juin 2013



Avant-propos

L'ancrage territorial prend une importance nouvelle dans les logiques industrielles ou sociales actuelles. Confrontée à de multiples orientations stratégiques parfois convergentes parfois paradoxales (mondialisation, réputation, rentabilité, innovation, partenariat public privé . . .) l'entreprise se rend bien compte qu'elle ne peut agir seule et se doit de tisser des liens et des réseaux qui portent et accompagnent son développement. Mais, en même temps, elle est obligée de prendre en compte les différents modes d'évaluation de sa rentabilité, de son efficacité, de son activité.

L'évaluation financière et comptable du résultat économique est un facteur qui doit être complété ou relativisé par l'évaluation environnementale du coût d'obtention de ce résultat économique, par l'évaluation du coût social, du risque sociétal, de l'effet de sa stratégie sur la réputation ou l'image de la marque, du produit ou de l'activité.

De fait, les frontières de l'entreprise et du territoire deviennent de plus en plus perméables. La société civile, véritable juge de paix de toutes ces évaluations, ne peut plus, ne veut plus faire la différence entre la rentabilité purement comptable et l'impact environnemental ou sociétal. Le concept d'acceptabilité sociale s'applique aussi bien au service public qu'au secteur marchand privé. Certaines pratiques, certains bénéfices, certains investissements sont devenus publiquement inacceptables alors même qu'ils sont parfaitement conformes au droit et aux traditions établies.

Une nouvelle économie émerge avec des modèles multiples parfois immatures, parfois visionnaires, du quaternaire au *soft power* en passant par les *smartcities*, *smarthomes*, *smartsystemes*. Il est clair que l'avenir est ouvert à un nouvel ordre d'entreprendre : plus économique en ressources et en énergies, plus universel en usage, plus intelligent en services rendus à l'utilisateur. Mais ce qui semble faire la différence est aussi ce statut de l'utilisateur qui, de simple consommateur « *end user* » devient coproducteur associé le plus en amont possible à la chaîne de coconception du produit ou du service !

Le progrès n'est pas une fin en soi et peut cacher beaucoup de souffrances ou de coûts cachés, particulièrement en termes d'emploi et d'employabilité, mais nul doute que seule l'innovation socialement acceptable et la convergence des technologies permettront des réponses capables de satisfaire les attentes et les besoins d'une société de plus en plus « gourmande » et responsable.

Plus que jamais une veille ouverte et « généreuse » sur les tendances émergentes, les ruptures, les crises de valeurs dans la société qui nous entoure est indispensable pour repenser sa stratégie de développement. Il se pourrait que le lancement actuel de la Silver Economy soit le levier tant attendu pour faire converger les synergies et les différences de modèles . . . un même but, de vraies valeurs partagées au-delà des fractures politiques ou sociales, et une même obligation de faire : c'est peut-être l'émergence de ce nouveau modèle économique.



Jean-Philippe MOUSNIER

Président de l'Association scientifique belge
de veille sociétale VVE2025

Directeur fondateur du Living Lab Aequolab Laval
Technologies et fragilité



Sommaire

5 Synthèse

23 Les actes

Introduction

Conférence introductive

Table ronde 1 / Innovation sociétale et enjeux de développement durable

Table ronde 2 / Quelles métamorphoses et quels impacts du modèle de croissance sur les écosystèmes locaux ?

Table ronde 3 / Économie « coopérative » : comment obtenir une efficacité sociale, économique, organisationnelle et culturelle ?

Table ronde 4 / « L'entreprise autrement » : comment faire évoluer une entreprise « classique » vers une forme d'entreprise sociale, innovante dans son organisation ?

Table ronde 5 / Étude sur « les relocalisations d'activités industrielles en France » dans le cadre du Pipame

Conclusion

Sigles

87 Annexe

Liste des participants



Entreprendre autrement :
pour une économie plurielle
dans un ancrage territorial refondé

Synthèse

Préambule

Les sociétés connaissent dans le monde entier des mutations profondes, accentuées par la crise financière que nous traversons depuis 2008. Cette crise se présente en effet comme l'amorce d'une véritable métamorphose des systèmes de croissance, qui bouleverse en profondeur les structurations économiques, sociales et sociétales de nombreux pays. Face à ce bouleversement, les entreprises françaises doivent revisiter intégralement leurs habitudes, leurs pratiques et leurs modes de fonctionnement.

Mais cette mutation ne va pas de soi. Elle se heurte, notamment, à une lourdeur institutionnelle qui handicape les entreprises de longue date, ainsi qu'à des habitudes culturelles sur lesquelles bon nombre de Français ne sont pas encore prêts à revenir. Il est donc urgent de perturber ces habitudes, en inventant de nouvelles formes d'entreprise, et en tentant de « manager autrement ».

Cette mutation est par ailleurs d'autant plus délicate qu'elle doit s'effectuer dans un contexte de concurrence internationale accrue, tout en tenant compte d'enjeux nouveaux et mondialisés, environnementaux, sociaux, sociétaux, etc. Face à cette difficulté, les entreprises doivent donc apprendre à entreprendre autrement ensemble, en surmontant les clivages traditionnels pour se regrouper. Une entreprise isolée n'a guère de chances, en effet, de survivre à la crise, ni de se faire une place dans le jeu de la concurrence internationale. C'est pourquoi les entreprises doivent également tenter de s'ancrer de façon pérenne dans leur territoire, et de tirer davantage partie des multiples opportunités que leur offre leur environnement immédiat, en constituant de véritables écosystèmes locaux. Un ancrage territorial fort est un gage de sécurité, ainsi qu'un bon moyen, pour une entreprise, de contribuer de manière importante et concrète au dynamisme économique de son territoire – créations d'emplois, d'activités nouvelles, etc. C'est là tout l'enjeu que constituent les relocalisations. La contribution des entreprises françaises serait par ailleurs d'autant plus féconde si elle parvenait à s'accompagner d'un positionnement à l'export plus efficace – point sur lequel elles disposent d'une grande marge de progrès.



Quelles innovations en réponse aux enjeux de développement durable ?

Nouveaux enjeux, nouvelles valeurs

La prise en compte de plus en plus grande des enjeux liés au développement durable dans les sociétés s'accompagne d'une modification des valeurs et des attentes des individus, et d'une transformation à partir de ces valeurs des substrats des organisations économiques. Ce sont ces valeurs – la protection de l'environnement, l'authenticité, etc. – qui rassemblent aujourd'hui les acteurs économiques. Longtemps considéré comme un ennemi, et non comme une ressource, le développement durable est ainsi aujourd'hui intégré à toutes les stratégies globales d'entreprises. Il s'agit d'un véritable *process* d'innovation technologique

et sociétale, dont la société civile tout entière est devenue partie prenante, car elle est associée aux réflexions portant sur le développement de l'entreprise et son interaction avec l'écosystème local.

Cette transformation se manifeste notamment à travers deux exemples :

- la place importante qu'occupe désormais l'éco-conception dans les formations d'architecte ;
- l'impact de la directive européenne de 2002¹, portant sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E), sur les modèles de conception des produits, et la manière d'utiliser les matériaux qui les supportent. Aujourd'hui, la filière des D3E constitue un secteur d'activité florissant, qui affiche environ 20 % de croissance annuelle.

(1) Il s'agit de la « directive 2002/96/CE du Parlement européen et du Conseil du 27 janvier 2003 relative aux déchets d'équipements électriques et électroniques » (texte disponible à l'adresse suivante : http://europa.eu/legislation_summaries/environment/waste_management/121210_fr.htm)

En réponse à ces nouveaux enjeux : inventivité, innovation et intelligence organisationnelle

Ces nouvelles valeurs sont le fruit d'une évolution progressive à l'œuvre dans nos sociétés depuis 30 ans. Cette évolution a commencé notamment par l'octroi d'une place de plus en plus grande à l'utilisateur au sein des entreprises, au même titre que les actionnaires, dans la considération du service rendu. Contrairement au schéma traditionnel, qui divisait les « parties intéressées » entre les actionnaires, les salariés, les clients et les sous-traitants, les entreprises s'ouvrent en effet désormais davantage aux riverains, aux associations, etc. **Cette démarche d'amélioration de la qualité s'accompagne en outre du déploiement du concept « d'organisation apprenante », qui rappelle notamment la nécessité d'associer les salariés des entreprises au cycle de conception.** Les « parties intéressées » ont ainsi été rebaptisées « parties prenantes », et la structure organisationnelle des entreprises de plus en plus élargie. C'est désormais dans l'interface entre entreprises et

Deux outils pour porter ces nouvelles valeurs : l'Open Innovation, et les Fab Labs

L'Open Innovation est un mode d'innovation fondé sur le partage, et la coopération entre entreprises, compatible avec une économie de marché ou d'intelligence économique. Cette approche permet également des démarches basées sur des alternatives éthiques ou solidaires de partage libre des savoirs et savoir-faire modernes ou traditionnels, avec notamment l'utilisation de licences libres. Il existe ainsi une plateforme mondiale pour l'Open Innovation en *CleanTechnologies*, grâce à laquelle des grands groupes venus chercher des événements à sponsoriser peuvent rencontrer des *start-up* et des PME qui ont besoin de communication et de financement et recherchent des donneurs d'ordres.

Les Fabrication Laboratories (Fab Labs) sont un réseau mondial de laboratoires locaux, qui rendent possible l'invention en ouvrant aux individus l'accès à des outils de fabrication numérique. Ces nouvelles organisations de proximité imposent de repenser à la fois le processus d'innovation, et la relation entre l'industrie, l'utilisateur et le client.

territoires que se joue le développement économique. La seule conformité aux lois visant à encourager la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ne suffit donc pas : les entreprises doivent intégrer cette responsabilité dans la définition de leurs stratégies, dans une démarche éthique qui replace l'homme au centre du dispositif économique.

Un concept à promouvoir : l'innovation responsable

Né dans les milieux spécialisés dans l'innovation périlleuse – biotechnologies, nanotechnologies, énergie, etc. –, le concept d'innovation responsable a été proposé pour discuter des politiques industrielles à mener dans des situations délicates. En effet, l'innovation ne se fait pas toujours sans danger, car innover suppose toujours une prise de risques. Or se positionner en faveur de l'innovation responsable revient à prendre la responsabilité des conséquences incertaines de l'innovation, en respectant les consignes suivantes :

- **l'innovation responsable implique une culture de laboratoire.** Cette culture du test, fondamentale dans l'industrie pharmaceutique, est absente du monde de la finance, il serait bon d'y remédier ;
- **l'innovation responsable doit être discutable.** Tous les acteurs potentiellement affectés par son lancement doivent en effet pouvoir en délibérer, d'où la nécessité de tenir des débats publics ;
- **l'innovation responsable implique une culture partagée.** Il faut produire des innovations dont le code puisse être compris par tous. Sans cela, une fois cette innovation entre les mains d'utilisateurs ou d'industriels qui n'en possèdent pas la clé, le pire peut survenir.

Penser l'usage, ou comment aller au-delà de la seule innovation technologique

Cette nouvelle forme d'innovation est une manière de repenser l'innovation industrielle. Cette démarche est d'autant plus nécessaire que, compte tenu de la place de plus en plus grande qu'occupent les enjeux sociaux et environnementaux dans les entreprises



et des principes éthiques qu'ils véhiculent, **la seule innovation technologique ne suffira pas à répondre à ces enjeux**. Cette innovation technologique devra en effet s'accompagner d'une réflexion autour de l'usage des objets. Il faut garder à l'esprit notamment que, dans le nouveau paradigme économique né avec internet et les technologies de l'information et de la communication (TIC), il est plus facile de disposer de l'usage que de posséder un objet. Cette évolution est favorisée notamment par la puissance des plateformes numériques.

Les idées clés

- ❶ Les enjeux liés au développement durable appellent à **transformer les structures économiques**.
- ❷ **Cette transformation passe notamment par une place plus grande accordée à l'utilisateur et au citoyen dans les entreprises.**
- ❸ Elle implique également la nécessité de concevoir **de nouvelles formes d'innovation**.
- ❹ Ces nouvelles formes d'innovation vont **au-delà de la seule innovation technologique, et se fondent sur une réflexion autour des usages**.



La nécessaire transformation des modèles de croissance appliqués aux territoires : vers la création d'écosystèmes locaux

Quels nouveaux modèles pour le développement territorial des entreprises ?

Repenser les structures économiques implique de transformer les modèles de croissance appliqués aux territoires, car c'est dans le lien entre entreprises et territoires que se jouera la mutation souhaitée. Cette transformation peut s'effectuer de trois manières.

❶ L'intégration de l'économie verte dans les stratégies d'entreprise

L'économie verte se comprend comme l'utilisation

optimale des ressources de toute sorte à l'échelle d'un territoire – ressources humaines comprises – doublée d'une prise en compte de la valeur ajoutée de ce territoire, perçu non comme une institution ou un périmètre géographique, mais comme un système économique à part entière. Elle fonctionne ainsi selon une logique de circuits courts, donc de proximité, qui favorise l'ancrage territorial des entreprises.

❷ Le décroisement institutionnel au service du territoire

Il est impossible de créer un écosystème local sans faire tomber au préalable les barrières qui sépa-

rent le public du privé, les secteurs industriels entre eux, ou encore les acteurs publics des chefs d'entreprise. La collectivité a donc pour rôle de favoriser le dialogue, et doit se doter pour ce faire d'une structure adéquate. Ainsi, le territoire de Plaine Commune, plus grande plaine industrielle de Seine-Saint-Denis, a trouvé une vigueur nouvelle depuis sa constitution en communauté d'agglomération. Il abrite notamment aujourd'hui de nombreux studios de télévision et de cinéma, et représente plus de 200 000 emplois, issus du secteur privé et du secteur public confondus.

🕒 L'intérêt de la mise en réseau

Enfin, la mise en réseau des acteurs – à l'image de celle portée par le réseau national de l'économie territoriale (RNET) – est un excellent moyen d'attirer des entreprises sur un territoire. Cette mise en réseau encourage en outre la définition d'un management durable. En effet, l'important n'est pas tant d'établir une stratégie, mais de s'y tenir. Or le réseau le permet, car il favorise les rencontres entre les élus et les techniciens des territoires.

Pour transformer les territoires en écosystèmes, il est important également de leur redonner du sens. **Les acteurs territoriaux ont en effet besoin de se raccrocher à un récit, à une histoire, non pas centrés sur le passé, mais au contraire tournés vers le futur, et qui puissent leur donner une vision commune.**

Les idées clés

- ❶ La transformation des modèles de croissance passe par une plus grande attention accordée à **l'économie de proximité**.
- ❷ Elle nécessite un **décloisonnement institutionnel, impulsé par les collectivités**.
- ❸ Elle se fonde également sur une **mise en réseau des acteurs**, et sur une multiplication des échanges entre élus et techniciens.
- ❹ Elle impose de **redonner du sens au territoire**, et de réunir tous les acteurs autour d'une histoire et d'une vision communes.



Quelle place pour l'économie collaborative dans ces nouveaux modèles de croissance ?

Favoriser la coopération entre entreprises

La création d'écosystèmes locaux peut s'appuyer en outre sur un renforcement des coopérations entre les entreprises. Ce renforcement passe notamment par un encouragement aux regroupements d'entreprises. Ces derniers ont en effet pour but de :

- **développer l'activité de chacune des entreprises membres ;**
- **regrouper leurs compétences pour les positionner sur des marchés importants ;**
- **les faire monter dans la chaîne de valeurs pour les situer au plus près des donneurs d'ordres, et générer ainsi une marge plus importante.**

Vers un modèle économique pluriel

L'économie collaborative se fonde en majorité sur l'économie sociale et solidaire (ESS). Or l'ESS est un modèle économique pluriel, qui a pour base la coopération de l'ensemble des partenaires, mise au service du développement du territoire et de la qualification de ses habitants. Ce modèle économique peut tout à fait s'articuler à un modèle économique classique, à condition que la puissance publique crée des passerelles entre les différents modes d'organisation et les différentes structures représentés, afin que toutes les entreprises du territoire puissent bénéficier du développement économique.

Focus - La grappe d'entreprises, un mode de collaboration économique efficace

La grappe d'entreprises Mécaloire a été reconnue telle en 2010, suite à un appel à projets « grappes d'entreprises » lancé par l'État pour venir en aide aux entreprises mises en difficulté par la crise. Son objectif est d'aider les entreprises de mécanique de la région Rhône-Alpes à développer leur *business*.

La gouvernance de Mécaloire est assurée uniquement par les chefs d'entreprise. Les acteurs économiques du territoire sont toutefois constamment associés à ses actions : la chambre de commerce et d'industrie (CCI), le conseil général, la ville de Saint-Étienne, l'agglomération, la région, et la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar).

Entre 2010 et 2013, Mécaloire est passée de 35 entreprises à 150. La grappe d'entreprises représente ainsi désormais 15 % de la filière mécanicienne du territoire, 3 000 salariés et environ 400 millions d'euros de chiffre d'affaires.

L'ESS constitue par ailleurs un véritable outil porteur de légitimité territoriale. Ainsi, 32 % des entreprises créées en France depuis janvier 2011 sont des entreprises de l'ESS. Il existe en outre des formes juridiques qui permettent de rapprocher les groupements d'entreprises de l'ESS, ce qui ouvre la voie à un **développement territorial intégré, créateur de valeur et de richesse, et non délocalisable**.

Ce modèle économique pluriel s'appuie également sur les bouleversements provoqués par l'économie numérique, qui favorise la collaboration et les échanges, et transforme en profondeur les usages, donc les structures et les stratégies des entreprises.

La nécessaire transformation de la fonction achat

La fonction achat est une fonction clé de la relation interentreprises, et du dialogue entre les entreprises et les territoires. Elle est née dans les années 1980, puis s'est développée dans les années 1990, avec pour mission principale la création de valeur. Elle ne s'est donc pas positionnée dans un premier temps sous

un angle coopératif. Ce premier cycle est néanmoins arrivé à son terme, et **le rôle de la fonction achat doit être refondé – il faut passer, notamment, d'une logique de transaction à une logique de partenariat**. La question est donc aujourd'hui de savoir si la fonction achat est capable ou non d'évoluer de cette manière. De nombreux changements s'observent cependant : les grands groupes délèguent ainsi de plus en plus de compétences aux sous-traitants, et tissent par conséquent des liens de partenariat très forts.

Les limites de l'économie collaborative

L'économie collaborative peut donc servir fortement la définition des nouveaux modèles de croissance. Toutefois, il faut garder à l'esprit que cette économie n'est pas dénuée de risques de « *lock-in* ». Certains intermédiaires sont ainsi en mesure d'être propriétaires de plateformes d'économie collaborative, ce qui pose d'importants problèmes de monopole et de fiscalité. Le modèle de l'économie collaborative recouvre en outre un problème majeur de gestion des données personnelles.

Les idées clés

- 1 Le modèle de l'économie collaborative favorise les regroupements d'entreprises, qui assurent non seulement un renforcement du tissu économique local, mais un déploiement vers l'international bénéfique pour l'ensemble du territoire.
- 2 Ce modèle s'inscrit dans la marche des systèmes économiques vers une plus grande complexité, impliquant notamment la prise en compte de l'ESS et des apports du numérique.
- 3 Pour s'ouvrir à l'économie collaborative, il faudra refonder le rôle de la fonction achat.
- 4 Une certaine prudence doit être conservée, car l'économie collaborative n'est pas dénuée de risques de monopolisation de plateformes par des grands groupes.



Comment faire évoluer les entreprises classiques vers des formes d'entreprise innovantes ?

Quelle nouvelle organisation pour les entreprises ?

L'entrée des systèmes économiques dans de nouveaux modèles de croissance implique la définition de modes d'organisation innovants, à l'image de celui porté par les entreprises étendues². Or cette définition nécessite une **remise en question du modèle traditionnel des structures d'entreprises** – modèle pyramidal, hiérarchisé, etc. Pour aller vers davantage de collaboration, seule susceptible de garantir une réactivité face aux changements qui surviennent dans les marchés mondiaux, il faut en effet repenser l'organisation interne des entre-

prises, en s'appuyant par exemple sur un principe de « performance globale » (principe défini par le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise – CJD). Selon le CJD, le plus important, pour mettre en œuvre cette performance globale, est de parvenir à la vivre pleinement dans son entreprise. En ce but, le CJD a créé des commissions de travail et de réflexion, dont une portant sur le bien-être en entreprise. **Cette commission considère notamment que tous les collaborateurs d'une entreprise doivent avoir une vision transparente de la gouvernance et du management de cette dernière, ainsi que des enjeux sociétaux, de convivialité, etc. qui s'y jouent.**

(2) Une entreprise étendue est un ensemble d'entreprises et d'acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs. Elle fonctionne essentiellement sur la base d'alliances et partenariats.

Focus - Vers la fin de toute forme de hiérarchie ?

Certaines entreprises membres du CJD affichent désormais la volonté d'abandonner toute forme de hiérarchie, afin de mieux faire émerger le potentiel de tous les collaborateurs. Par exemple, l'entreprise Favi, dans la Somme, a décidé d'accorder une plus grande liberté à tous ses collaborateurs depuis les années 1990. Au départ, il s'agissait d'une entreprise de 200 salariés, spécialisée dans la sous-traitance automobile. Or depuis qu'elle a adopté une nouvelle forme de management, elle est passée de 200 à 600 salariés, et fonctionne selon un système d'échanges permanents, sans hiérarchie ni syndicats.

Un tel modèle soulève cependant des interrogations :

- quelle sécurité pour les salariés s'ils ne bénéficient d'aucune forme de représentation ?
- comment parvenir à définir des stratégies de réponse aux crises sans structures solides pour les préparer et les porter ?
- le partage par l'ensemble des collaborateurs du stress du chiffre d'affaires n'entraîne-t-il pas une hausse des risques psychosociaux (RPS) ?

Un concept à promouvoir : l'intraprenariat

L'intraprenariat, position intermédiaire entre le chef d'entreprise et le manager, peut être un bon moyen de transformer de l'intérieur l'organisation des entreprises. En effet, multiplier les intrapreneurs au sein des entreprises revient à **promouvoir la responsabilité collective, en vue d'une plus grande création de valeur**. L'intraprenariat, par exemple, peut être porté par la fonction achat. En effet, 80 % du chiffre d'affaires d'une entreprise peut provenir d'achats extérieurs. L'acheteur est donc doté d'une très grande responsabilité. C'est en cela qu'il est intrapreneur : il accompagne l'entrepreneur de l'intérieur, en s'appuyant sur des compétences techniques et relationnelles, et participe de la sorte à la performance de l'entreprise.

Les idées clés

- ❶ Il faut repenser l'organisation interne des entreprises.
- ❷ Cette redéfinition passe par une remise en question des structures traditionnelles.
- ❸ Elle implique donc la collaboration de tous les acteurs des entreprises, qui se retrouvent autour de valeurs partagées et tendent ensemble à la réalisation de nouveaux projets.
- ❹ En ce but, il est nécessaire de promouvoir l'intraprenariat.



Un enjeu fort : la relocalisation des activités industrielles

Premiers résultats de l'étude Pipame sur les relocalisations des activités industrielles

Menée à l'initiative de la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS) et de la Datar dans le cadre des travaux du Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame), l'étude sur les relocalisations s'intègre à la grande « opération relocalisation » lancée par le ministre du Redressement productif, qui a connu un temps fort le 14 juin 2013. L'étude vise à identifier les leviers que peuvent actionner les pouvoirs publics pour stimuler le retour sur le territoire national d'activités industrielles ayant auparavant été développées à l'étranger ou délocalisées. **L'analyse des facteurs économiques et**

territoriaux incitant les entreprises à rapatrier tout ou partie de leur activité doit ainsi conduire à des préconisations en matière de politiques publiques et de contexte pour stimuler et faciliter un repositionnement d'activités industrielles en France.

Les relocalisations se définissent comme un mouvement multiforme qui s'intègre dans une stratégie d'entreprise, souvent au niveau mondial. Les conditions des relocalisations sont liées aux stratégies propres des entreprises ainsi qu'à des considérations macroéconomiques. L'étude a identifié trois types décisionnels de relocalisation :

- **la relocalisation d'arbitrage** – effectuée en général par des entreprises de grande taille, qui cherchent à maximiser leur rentabilité dans le cadre de nouveaux projets ;
- **la relocalisation de retour après délocalisa-**

tion – due à l'évolution des facteurs ayant entraîné au départ la délocalisation (avantages comparatifs érodés depuis la prise de décision) ;

- **la relocalisation de « développement compétitif »** – effectuée en général par des petites et moyennes entreprises (PME), qui ont développé dans un premier temps une activité à l'étranger – soit en sous-traitance, soit en installant un site de production –, puis ont, dans un second temps, pour plusieurs raisons – la volonté de monter en puissance, par exemple –, choisi de se réimplanter sur le territoire national en vue d'un développement économique important.

Cinq logiques économiques sous-tendent donc ces stratégies de relocalisation :

- une logique d'optimisation de site ;
- une logique de repositionnement dans la chaîne de valeur ;
- une logique de sécurisation d'un écosystème qualitatif et créatif – recherche d'un réseau actif de sous-traitants, fournisseurs, clients, compétences et ressources externes en tous genres ;
- une logique de valorisation et de communication ;
- certaines logiques de coût – recherche d'une réduction des coûts sur le territoire national.

En complément de cette analyse, fondée sur l'étude approfondie de cas avérés de relocalisation, une

étude a été menée à l'aide de données statistiques afin d'identifier les facteurs favorisant la délocalisation ou la relocalisation au sein d'un territoire donné.

Quelles leçons tirer de cette étude ?

Trois leçons doivent être tirées de cette étude :

- **il existe en France des territoires qui innovent, exportent et importent ;**
- **les relocalisations sont proches des zones intenses en services cognitifs – recherche, design, publicité, etc. ;**
- **les territoires exportateurs ont autour d'eux des territoires industriels et de services dynamiques, dont il faut penser l'écosystème.**

Focus - Un exemple de relocalisation : l'entreprise Loiselet Fonderie

L'entreprise Loiselet Fonderie, installée à Dreux, est revenue en France après s'être déployée en Chine, puis en Inde. Après avoir ouvert deux usines en Chine puis élaboré un partenariat avec un fabricant indien, l'entreprise s'est trouvée confrontée en 2009 à des problèmes de coût – les frais d'exportation vers la France devenant de plus en plus élevés, notamment à cause des coûts de fabrication (impossibles à réduire, car en Chine et en Inde les travailleurs sont payés à la tâche), et du coût du transport. Elle a donc décidé de se relocaliser en France, car il revenait moins cher d'investir dans des machines-outils pour équiper l'usine française que de subir ces coûts. **En réfléchissant ainsi en profondeur au problème des coûts de production, et en tâchant de les réduire au maximum en France, Loiselet a pu élaborer un projet compétitif sur le marché mondial.** Grâce au système automatisé mis en place, l'entreprise pratique aujourd'hui des prix plus compétitifs que les prix chinois.

Pour réaliser cette relocalisation, l'entreprise a bénéficié des aides à la ré-industrialisation de l'État, qui ont servi de moteur à son budget. Elle a reçu en outre le soutien de la région, d'Oséo ainsi que du conseil général d'Eure-et-Loir – soutien financier, mais aussi moral, qui a permis à l'équipe de Loiselet de surmonter les difficultés liées à sa démarche.

SCHEMATYPES DECISIONNELS			
3 typologies	1	2	3
5 Logiques Economiques	Arbitrage	Recour après délocalisation	Développement compétitif
Optimisation de site	X	x	
Repositionnement Chaîne de valeur		x	X
Écosystème créatif	X	X	x
Communication Valorisation		x	X
Coûts cachés	x	X	

Figure 1 – Croisement des schémas types décisionnels avec les cinq logiques économiques.



Conclusion

Étant donnée la crise actuelle, les entreprises n'ont pas d'autre choix que « d'entreprendre autrement, pour une économie plurielle dans un ancrage territorial refondé ». Cette nécessité est d'autant plus grande qu'une crise écologique frappe aujourd'hui la France et l'Europe. Mais la refondation de l'ancrage territorial des entreprises se heurte malheureusement à de lourds problèmes institutionnels, qui handicapent leur action depuis longtemps. Certains exemples montrent néanmoins que des progrès peuvent être réalisés en la matière – grâce aux relocalisations, par exemple. Entreprendre autrement revient en outre à manager autrement les entreprises. La structure managériale française est en effet très verticale. Or cette verticalité est un inconvénient majeur, car pour entreprendre autrement il faut faire en sorte que chacun puisse

devenir « intrapreneur ». Les entreprises doivent également se tourner vers une économie plurielle, c'est-à-dire comprendre la complexité nouvelle des sociétés, qui implique de questionner l'efficacité de l'action publique.

Entreprendre autrement, enfin, revient aussi à agir d'une autre manière avec des contraintes nouvelles – environnementales, notamment. Ainsi, nos entreprises doivent apprendre à transformer leurs manières de produire, non seulement en concevant des produits verts mais aussi en s'interrogeant sur les concepts d'économie circulaire et d'écologie industrielle. « L'entreprendre autrement » ne concerne en effet pas uniquement l'ESS, mais touche à l'ensemble de nos systèmes économiques.



Pour aller plus loin : des propositions fortes pour aider les entreprises à entreprendre autrement

Des idées et des ambitions fortes pour provoquer un changement culturel

❶ Mieux comprendre le monde dans lequel on vit

Au moyen d'un encouragement à la recherche et aux études de prospective.

❷ Remettre l'utilisateur et les salariés au cœur de la chaîne de conception

L'utilisateur est en effet partie prenante des stratégies de l'entreprise, car le point de vue qu'il porte sur ses produits, et la façon dont il s'empare d'eux, a son

importance. Les usages se transforment en effet au gré des mutations entraînées par le numérique, les plateformes informatiques, etc., et tendent à supplanter la logique de possession simple qui prévalait jusqu'alors. Quant au salarié, la question demeure de savoir s'il faut ou non l'intégrer aux conseils d'administration des entreprises. Certains jugent que c'est une nécessité, et qu'il faut même inclure les salariés à l'actionnariat, d'autres considèrent au contraire qu'il faut garder une certaine prudence en la matière, car les salariés risquent de ne pas avoir les moyens de se faire entendre dans ce genre d'instance.

❸ Repenser l'innovation technologique et scientifique comme une réponse à de vrais besoins sociétaux ou familiaux

④ Raccourcir le cycle de production et s'ancrer dans une économie de proximité

⑤ Poursuivre la recherche autour d'une notion capitale : celle des actifs immatériels

Nous nous trouvons aujourd'hui dans une économie de troisième classe – après les actifs matériels, et les actifs financiers, voici les actifs immatériels. Or trois axes de recherche se dessinent autour de cette notion :

- qui sont les propriétaires, à l'intérieur des entreprises, de la valeur immatérielle ? quel rôle pour le salarié dans la création de cette valeur ?

- comment mesure-t-on le résultat de l'exploitation immatérielle ?

- les nœuds informationnels de demain seront-ils des biens communs ou des biens privés ?

Les facteurs de réussite d'un écosystème performant

① Un bien commun partagé par les entreprises

Ce bien commun pouvant être semblable à celui porté par les entreprises adhérentes d'Eco-Emballages³, écosystème parvenu aujourd'hui à 65 % de taux de recyclage.

② Un flux de relations organisé vers l'aval

Les écosystèmes sont en effet trop souvent aujourd'hui tournés vers l'amont – la recherche – au détriment de l'aval – les conditions d'accès au marché. *A contrario*, une grappe d'entreprises comme Mécaloire est tournée, de fait, vers le *business*.

③ Une gouvernance efficace

Les modalités de coopération interentreprises doivent être mieux déterminées, notamment au niveau des acteurs de la gouvernance (quel rôle pour les dirigeants, les actionnaires, les collectivités territoriales ? etc.).

Des propositions opérationnelles pour changer la forme des entreprises

① Encourager les regroupements d'entreprises

Il peut s'agir de regroupements ponctuels de PME en réponse à un appel d'offres.

② Favoriser la mise en réseau par des aides publiques, et un meilleur dialogue entre entreprises et territoires

En organisant des réunions sur le terrain, qui aillent au-delà des seules études de prospective.

③ Promouvoir « l'intraprenariat »

Par une refondation de la fonction achat.

④ Créer un environnement de confiance

Entre entreprises et territoires, au moyen d'un décloisonnement institutionnel, et au sein des entreprises elles-mêmes, par une restructuration profonde de l'organisation interne.

Des propositions d'État pour favoriser les relocalisations

① Mise en place d'un logiciel de relocalisation à destination des PME

Le ministre du Redressement productif a annoncé la mise en place de ce logiciel le 14 juin 2013. Ce logiciel a été mis en ligne en juillet 2013.

② Élaboration d'une cartographie des disponibilités logistiques – ports, infrastructures, etc. – en appui aux relocalisations

③ Nomination de « correspondants relocalisations » au sein de chaque région

(3) <http://www.ecoemballages.fr/>



Entreprendre autrement :
pour une économie plurielle
dans un ancrage territorial refondé

Les actes

Introduction



Modérateur : **Guillaume DUVAL**,
rédacteur en chef d'*Alternatives économiques*



Présentation de la démarche Mutécos

Bonjour à tous. Je tiens tout d'abord à remercier tous les partenaires du programme Mutécos – la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar), la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), la Délégation aux restructurations (DAR) du ministère de la Défense, le Service de la communication (Sircom) du ministère de l'Économie et des Finances et le Fonds social européen (FSE). Ces remerciements s'adressent également aux intervenants, aux animateurs des tables rondes, au modérateur Guillaume Duval, ainsi qu'à tous ceux qui suivent régulièrement les travaux de Mutécos.

Le séminaire des 18 et 19 juin 2013 marque la fin du cycle triennal Mutécos 2011-2013. **La démarche Mutécos est une démarche pragmatique, qui**

cherche à croiser les idées et les expériences de terrain, et à confronter les cultures professionnelles, afin d'en tirer un plan d'anticipation des mutations économiques dans les territoires et de répondre ainsi efficacement aux préoccupations des acteurs locaux. L'enjeu est de faire émerger, à travers des rencontres régulières, une véritable intelligence collective, et de rassembler les acteurs des mutations économiques en une communauté de pensée et d'action. En ce but, Mutécos met en valeur la créativité et les initiatives locales, et encourage le développement de dispositifs stratégiques d'accompagnement des mutations économiques.



Christiane CECCALDI

*Contrôle général économique
et financier (CGEFI)*



Quelles suites donner à Mutécos ?

La démarche de Mutécos ne s'arrêtera pas fin 2013. En effet, les supports de communication créés dans ce cadre seront enrichis – la lettre *e-mutecos*, notamment, qui continuera de paraître chaque trimestre ; et le site internet¹, dont les contenus seront améliorés. Des réflexions sont également en cours avec les différents partenaires de la démarche autour de la suite à donner à Mutécos. Une évaluation objective des trois années écoulées sera prochainement effectuée pour nourrir ces réflexions.

Il est ainsi envisagé, par exemple :

- d'élargir cette démarche à d'autres acteurs publics ;
- de renforcer la dimension européenne de ces travaux ;
- de développer davantage la culture d'anticipa-

tion des mutations économiques auprès de tous les acteurs des territoires.

Ces réflexions rejoindront par ailleurs la mission d'anticipation des mutations économiques confiée par le Premier ministre à Jean-Pierre Aubert. La lettre de mission de ce dernier précise en effet qu'il doit « proposer une organisation structurée et des actions coordonnées des différents acteurs locaux, permettant de répondre de manière efficace et très opérationnelle aux enjeux des territoires confrontés à des mutations économiques, et d'y développer des activités nouvelles, adaptées à la spécificité de chaque territoire, et durablement porteuses de croissance et d'emploi ».



Le thème de l'atelier : entreprendre autrement

Le troisième atelier Mutécos se situe parfaitement dans la ligne de cette réflexion, car il a pour but de réfléchir aux meilleures manières « d'entreprendre autrement ». Le choix de ce thème tient au constat suivant : la nécessaire montée en gamme des produits, et donc la montée

La nécessaire montée en gamme des produits, et donc la montée en compétence de ceux qui les fabriquent, passe par l'expérimentation et le développement de nouvelles relations – favorisant la cocréation et la coproduction – au sein des entreprises.

en compétence de ceux qui les fabriquent, passe par l'expérimentation et le développement de nouvelles relations – favorisant la cocréation et la coproduction – au sein des entreprises. Elle se fonde également sur

l'élaboration de nouvelles formes de management, et le renforcement du dialogue social. Il est donc essentiel de s'interroger sur les diverses innovations sociales, managériales et sociétales, susceptibles d'encourager ces transformations, car ces innova-

tions entraîneront la croissance, donc les emplois de demain. Ces innovations entretiendront en outre les dynamiques de solidarité et de proximité qui unissent aujourd'hui les entreprises et les territoires au sein de différents écosystèmes.

L'enjeu est de savoir si les innovations et les initiatives qui fleurissent actuellement dans les territoires préfigurent ou non la naissance d'un nouveau modèle économique et d'une nouvelle forme de croissance industrielle.

■ Guillaume DUVAL

Je remercie les organisateurs de Mutécos d'avoir associé *Alternatives économiques* aux travaux de cet atelier. Celui-ci est d'autant plus utile qu'il est indispensable, aujourd'hui en France, de chercher des façons d'entreprendre autrement.



(1) <http://www.economie.gouv.fr/mutecos>

Conférence introductive



Animation : **Philippe CLERC**,
conseiller expert en intelligence économique internationale,
Chambre de commerce et d'industrie (CCI) France

“

■ Philippe CLERC

Afin de réfléchir aux moyens d'entreprendre autrement, il est important d'associer les hommes et les femmes de terrain aux enseignants-chercheurs. Cette association assure en effet une pluralité de points de vue, et l'analyse la plus exhaustive possible. Jean-Philippe Mousnier a ainsi été invité à introduire cet atelier. Situé au croisement de la recherche et de l'action, ce sociologue a su mobiliser jour après jour un processus d'intelligence collective, tourné notamment vers la question du développement durable.

À l'image de ce travail, il nous faut associer nos intelligences afin d'anticiper au mieux les mutations économiques de notre territoire. Cette anticipation est d'autant plus nécessaire que, comme le dit le rapport de la Commission Beylat-Tambourin : « *le monde se réinvente, et au cœur de cette transformation, soutenir l'innovation devient un enjeu crucial pour les États* »². **Sans une réelle mutualisation des expériences, doublée d'une combinaison des savoirs et des analyses, il sera en effet impossible d'inventer une nouvelle forme de croissance pour répondre aux transformations du monde**³.

”

(2) Le rapport de la commission Beylat-Tambourin, intitulé *L'innovation, un enjeu majeur pour la France a été remis à la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche le 5 avril 2013. Le texte complet est disponible en PDF sur le site du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) à l'adresse suivante : http://www.dgdr.cnrs.fr/daj/archiv-actus/2013/juin13/Docs/Rapport_Beylat-Tambourin.pdf*

(3) Comme l'écrit Pierre Bourdieu dans *Les structures sociales de l'économie, il faut une réelle hybridation de la sociologie et de l'économie, sans quoi l'on court le risque d'une « hémiplégie cognitive »* (éd. du Seuil, mai 2000).



Comment s’emparer de la nouvelle donne économique et sociale ?

Jean-Philippe MOUSNIER

Sociologue, expert en intelligence économique et développement durable, président de l’association scientifique Vivre et vieillir ensemble – Repenser 2025



Comprendre le monde qui nous entoure

Les sociétés connaissent aujourd’hui partout dans le monde des ruptures profondes, qu’il est important de déceler et de comprendre. Ces ruptures s’accompagnent en effet d’une modification des valeurs et des attentes des individus, et d’une transformation à partir de ces valeurs des substrats des organisations économiques. Ce sont ces valeurs – la protection de l’environnement, la consommation militante, l’authenticité, etc. – qui rassemblent aujourd’hui les acteurs économiques. Certaines d’entre elles sont directement issues de la prise en compte du développement durable – comme la responsabilité sociale des entreprises (RSE) – et d’autres des fondements du capitalisme libéral et social. Quelles qu’elles soient, elles seules favoriseront l’émergence d’un véritable développement territorial.

De nouvelles valeurs, fruit d’une évolution progressive

Ces nouvelles valeurs sont le fruit d’une évolution progressive à l’œuvre dans nos sociétés depuis 30 ans. Cette évolution a commencé notamment par l’octroi

Les sociétés connaissent aujourd’hui partout dans le monde des ruptures profondes, qu’il est important de déceler et de comprendre.

d’une place de plus en plus grande à l’usager au sein des entreprises, au même titre que les actionnaires, dans la considération du service rendu. Contrairement au schéma traditionnel, qui

divisait les « parties intéressées » entre les actionnaires, les salariés, les clients et les sous-traitants, les entreprises s’ouvrent en effet désormais davantage aux riverains, aux associations, etc. – à l’image de ce que préconise la méthode *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) ⁴.

Cette démarche d’amélioration de la qualité s’accompagne en outre du déploiement du concept « d’organisation apprenante » ⁵, qui rappelle notamment la nécessité d’associer les salariés des entreprises au cycle de conception.

Les « parties intéressées » ont ainsi été rebaptisées

« parties prenantes », et la structure organisationnelle des entreprises de plus en plus élargie. C’est désormais dans l’interface entre entreprises et territoires que se joue le développement économique, et les acteurs en sont conscients.

Cette évolution progressive au sein des entreprises tient également à une prise en compte de plus en plus grande des enjeux du développement durable. En effet, longtemps considéré comme un ennemi – un « contre-pouvoir », une arme écologique retournée contre l’outil de production et l’acte d’entreprendre – et non comme une ressource ⁶, le développement durable est aujourd’hui intégré à toutes les stratégies globales d’entreprises, dans les grands groupes comme dans les petites associations. Il s’agit d’un véritable *process* d’innovation technologique et sociétale, dont la société civile tout entière est devenue partie prenante, car elle est associée aux réflexions portant sur le développement de l’entreprise et son interaction avec l’écosystème local.

Croiser l’écoconception avec le design, pour préparer la société de demain

Cette meilleure prise en compte des enjeux du développement durable favorise en outre une plus grande efficacité de la démarche d’écoconception devenue aujourd’hui indispensable dans les formations d’architecte. Fondée sur des règles simples qui s’adaptent à chaque type de service ou de produits – préservation des ressources naturelles, minimalisation des émissions et des déchets, etc. –, l’écoconception gagnerait en effet à s’accompagner davantage d’une réflexion sur l’usage des objets nouveaux, donc à s’allier au design. Grâce au développement durable et à ses exigences concernant les impacts de nos actions sur l’environnement, il sera possible de mieux penser les changements d’usage, en abandonnant notamment l’obsolescence programmée pour bâtir des produits durables, utiles, simples et respectueux de l’environnement.

(4) La méthode de gestion de la qualité dite PDCA a été popularisée dans les années 1950 par le statisticien William Edwards Deming.

(5) Nés des travaux de Chris Argyris et de Peter Senge, le concept et la pratique de l’organisation apprenante se sont développés tout au long des années 1990 et 2000. L’organisation apprenante désigne l’ensemble des pratiques et des dispositions qu’une entreprise met en œuvre pour rester en phase avec son écosystème.

(6) On confondait ainsi le principe de précaution – perçu comme une contrainte – et le principe de prévention – gestion des risques industriels, prise en compte des événements indésirables graves (EIG), etc. – qui est la démarche naturelle de tout bon manager.

L'exemple de la D3E

La directive européenne de 2002⁷ obligeant par une taxe les fabricants à récupérer leurs déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) pour les recycler, constitue une véritable révolution silencieuse en matière de développement durable. Grâce à cette directive, 85 % des produits ont été

recyclés en 2005, et de nombreux emplois ont été créés. Le modèle de conception des produits a également été modifié, et le nombre comme la variété des matériaux utilisés réduits. Aujourd'hui, la filière des D3E constitue un secteur d'activité florissant, qui affiche environ 20 % de croissance annuelle.



Trois exemples concrets de stratégies nouvelles

Une réponse au problème des métaux critiques

Il existe à Liège un regroupement de 80 facultés qui œuvrent ensemble à des travaux de recherche. Or ce regroupement s'intéresse particulièrement à la problématique des métaux critiques, c'est-à-dire des terres rares.

L'Europe consomme aujourd'hui 20 % de ces métaux critiques, mais n'en produit plus que 2 %. L'essentiel de la production de terres rares est en effet concentré en Chine, qui dispose par conséquent d'une force de pression considérable. Ces terres rares font en effet partie des composants principales des produits de haute technologie, or la Chine peut choisir à tout moment de resserrer l'approvisionnement en terres rares du monde occidental.

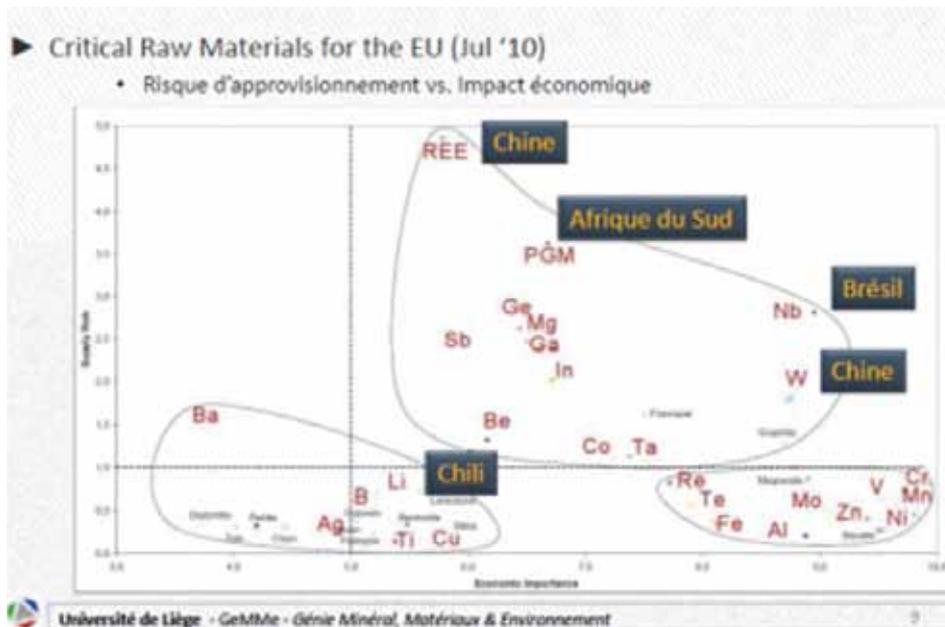


Figure 1 – Métaux critiques, le syndrome des terres rares.

(7) Il s'agit de la directive 2002/96/CE du Parlement européen et du Conseil du 27 janvier 2003 relative aux déchets d'équipements électriques et électroniques (texte disponible à l'adresse suivante : http://europa.eu/legislation_summaries/environment/waste_management/l21210_fr.htm)

Afin de réfléchir aux moyens d'échapper à cette menace, un « atelier des rencontres improbables » a été lancé à Liège, afin d'organiser des rencontres entre chercheurs. Leurs réflexions ont alors montré qu'avec le risque de pénurie technologique que connaissait l'Europe, il était nécessaire de changer de perspective, et de tenter de concevoir des produits localement, à partir de matériaux trouvés dans les jardins ou des rejets de la technosphère recyclés – les D3E. Une première expérimentation de « déchetterie électronique appliquée » a ainsi

Il est donc nécessaire que les chercheurs communiquent entre eux, et qu'ils s'interrogent sur les enjeux stratégiques à l'œuvre dans les problèmes qu'ils étudient, pour leur trouver des solutions durables.

été lancée en Wallonie en 2012, et devrait faire des émules ailleurs en Europe. Il est donc nécessaire que les chercheurs communiquent entre eux, et qu'ils s'interrogent sur les enjeux stratégiques à l'œuvre dans les problèmes qu'ils étudient, pour leur trouver des solutions durables.

L'exemple de Logivitae

Logivitae⁸ est une petite et moyenne entreprise (PME) parisienne spécialisée dans l'aide à domicile. Cette PME est bâtie sur un pacte social spécifique, qui met la relation client-salarié au cœur du projet d'entreprise. Selon ce pacte, le client doit évaluer le salarié, et le salarié définir l'action du client, et la satisfaction du premier dépend du bonheur du second. Cette démarche entraîne un formidable gain

de temps – car elle diminue le nombre de conflits – et une vraie dynamique d'amélioration continue et d'innovation permanente. Elle s'avère en outre très fructueuse, l'entreprise ayant enregistré une augmentation de 35 % de son chiffre d'affaires en trois ans.

L'exemple de Danone

Danone s'appuie aujourd'hui sur une véritable réflexion stratégique globale tournée vers un nouveau modèle économique. Ce modèle se fonde sur :
 - un engagement de la marque, et de son président, dans l'interaction entre l'entreprise et le monde – *via* les réseaux sociaux, par exemple ;
 - une stratégie humanitaire portée par un fonds d'investissement solidaire et responsable – *Danone communities*⁹ – grâce auquel Danone prend en charge le développement des territoires où il s'installe ;
 - une volonté de réinventer les produits et les *process* dans un respect affiché de l'environnement ;
 - un mode de gouvernance qui intègre les objectifs environnementaux et sociétaux dans le budget de l'unité – *Danone way*, puis *Danone way ahead*¹⁰.

À partir de ces démarches, portées notamment par Jean-Christophe Laugée, directeur de l'innovation sociale et de l'écosystème du groupe Danone, le groupe réinvente son *business* et repense son activité.



(8) Logivitae s'est vue attribuer le Trophée de la nuit du grand âge et du bien vieillir 2013 (pour en savoir plus : <http://www.logivitae.fr/>).

(9) <http://www.danonecommunities.com/>

(10) « En 2001, avec Danone way, le groupe a lancé une démarche managériale qui a permis aux collaborateurs d'évaluer la performance de leur filiale dans ses différentes dimensions (qualité, éthique, management, environnement...), d'identifier des axes de progrès puis de développer les plans d'action adéquats. Aujourd'hui, la démarche évolue. Nommée Danone way ahead, son objectif est « à la fois de protéger la réputation du groupe et de promouvoir l'innovation sociétale » (<http://www.danone.com/notre-vision/notre-vision.html>)



Conclusion

Ces trois exemples montrent qu'il est possible de penser une stratégie globale qui contienne la productivité, l'environnement, et la responsabilité sociale.

Pour ce faire, il est essentiel de :

- mieux comprendre le monde dans lequel on vit ;
- remettre l'utilisateur et les salariés au cœur de la chaîne de conception ;

- repenser l'innovation technologique et scientifique comme une réponse à de vrais besoins sociétaux ou familiaux ;

- raccourcir le cycle de production et s'ancrer dans une économie de proximité.



Échanges avec la salle

De la salle (Philippe RIGARD-CERISON, direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi – Direccte – Rhône-Alpes)

Il faut savoir que dans certains services du groupe Danone, 40 % des emplois permanents sont tenus par des stagiaires, dont les conventions de stage sont parfois renouvelées jusqu'à trois ans. Des questions se posent donc quant à l'éthique de cette entreprise.

De la salle (Éric SUZANNE, sous-préfet à Villefranche-de-Rouergue)

Pourriez-vous expliciter le concept de « design des usages » ?

Jean-Philippe MOUSNIER

Cette idée se fonde sur le croisement entre la notion de conception universelle et celle de l'usage et de l'utilité. La notion de conception universelle, fondamentale notamment dans l'approche du handicap, recouvre

l'idée selon laquelle un produit doit être conçu en grande quantité pour être accessible au plus grand nombre à un prix raisonnable. Pour ce faire, il faut réunir le maximum de fonctions sur un même produit. Ainsi, il existe aujourd'hui une prothèse de la main unique pour les personnes handicapées en Italie – sur laquelle peuvent se greffer des fonctions supplémentaires adaptées aux cas particuliers –, ce qui n'est pas le cas en France. Grâce à cette conception universelle, le prix de la prothèse italienne a été divisé par six ou sept.

En effet, il faut non seulement chercher à rendre le produit que l'on conçoit accessible à tous, mais penser dès sa conception à l'usage qui en sera fait.

Or croiser cette notion avec celle d'usage garantit un développement économique efficace et durable. En effet, il faut non seulement chercher à rendre le produit que l'on conçoit accessible à tous, mais penser dès sa conception à l'usage qui en sera fait. Il faut donc partir des besoins et des attentes des personnes, pour les mettre au mieux en interaction avec leur écosystème¹¹.

(11) Le laboratoire Aequolab (<http://www.aequolab-laval.com>) travaille ainsi avec de nombreux partenaires living lab comme Le Lutin, laboratoires de recherches comme Présences et Innovation, Arts et Métiers Paris Tech, associations d'utilisateurs fragiles comme le CISS, et des réseaux sociaux de patients comme www.entrepaticiens.com. Il propose de faire tester des produits à haute technologie par des utilisateurs fragiles, et de constituer la première base de données nationale de matériels et dispositifs facilitant le maintien à domicile évalués par les professionnels et les utilisateurs... Il ouvre l'économie du quaternaire en faisant du citoyen consommateur un citoyen acteur associé à l'ensemble du cycle de conception et de mise sur le marché des innovations à forte composante technologique.



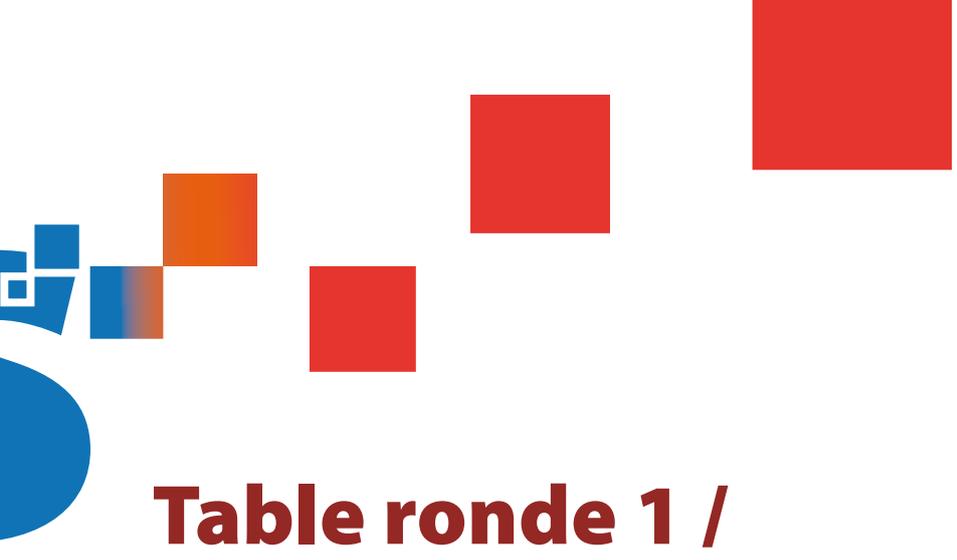


Table ronde 1 / Innovation sociétale et enjeux de développement durable

Animation : **Philippe CLERC**,
conseiller expert en intelligence économique internationale,
Chambre de commerce et d'industrie (CCI) France



Introduction

■ Philippe CLERC

Lors de l'atelier du cycle annuel Mutécos 2011 intitulé « Transmission et reprise d'entreprises : quel écosystème de croissance pour un entrepreneuriat créatif? », Jean-Louis Levet, alors conseiller auprès de René Ricol, commissaire général aux investissements (CGI), avait affirmé la chose suivante : « *la crise que le monde traverse aujourd'hui n'est pas une crise de plus dans l'histoire du capitalisme (...) mais une mutation inédite que nous ne parvenons pas à maîtriser* »¹². **La crise économique était ainsi pensée comme une métamorphose du système de croissance face à laquelle il fallait faire preuve d'inventivité, d'innovation, et d'intelligence organisationnelle.** Or c'est ce défi que doivent relever les entreprises. Face aux bouleversements

qui surviennent dans le monde, il faut réinventer nos façons de créer et de piloter les entreprises, tout comme notre manière de gérer les territoires.

Une telle démarche se retrouve, par exemple, dans le lancement des *Fabrication Laboratories (Fab Labs)*¹³ – ces nouvelles organisations de proximité, localisées, qui imposent de repenser à la fois le processus d'innovation, la relation entre l'industrie, l'utilisateur et le client, ainsi que la notion de propriété intellectuelle sur les objets créés ou en passe de l'être. À l'image de ces organisations, nous nous interrogerons sur la meilleure manière d'harmoniser, à partir des nouvelles technologies, objectifs d'innovation, la croissance et les enjeux de développement durable.



(12) Voir les actes du séminaire Mutécos de décembre 2011, p. 32 : http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/Mutecos/Cycle_annuel/2011/3eme_seminaire/Actes_Syntheses/ACTES_Mutecos_Paris.pdf

(13) Les Fab Labs sont un réseau mondial de laboratoires locaux, qui rendent possible l'invention en ouvrant aux individus l'accès à des outils de fabrication numérique (voir leur charte sur <http://fablab.fr/>).

“

CleanTuesday, l'innovation au service du développement des *CleanTech*

Nathalie GOUPY-ROBERT

Vice-présidente de CleanTuesday



Qu'est-ce que CleanTuesday ?

L'association CleanTuesday, créée en 2008, a pour but de former un écosystème réunissant tous les acteurs des *CleanTechnologies*, ou *CleanTech* (« éco-technologies innovantes ») afin de promouvoir leur développement à travers la France¹⁴. Cette promotion passe par des informations, des échanges et une collaboration resserrée entre les acteurs. CleanTuesday est aujourd'hui présente dans plusieurs régions de France et à l'international. Premier réseau de *CleanTech* français, CleanTuesday est aujourd'hui troisième mondial en ce domaine. L'association recense plus de 6 000 participants, et a récemment créé une base de données regroupant environ 15 000 contacts.

Les idées clés de CleanTuesday

Les idées clés portées par CleanTuesday sont les suivantes :

- **les *CleanTech***, c'est-à-dire les technologies les moins polluantes et les moins productrices de déchets, sont autant, voire plus, efficaces que les autres technologies existantes ;

- **la communauté**, à l'image de l'action menée lors des « *Mobile Mondays* », créés en Finlande en septembre 2000 et déclinés en France depuis 2005¹⁵. CleanTuesday s'est d'ailleurs installé sur le site collaboratif de La Cantine, rue Montmartre à Paris ;

- **l'*Open Innovation***¹⁶ – avec une prédilection pour « l'innovation-rupture » plutôt que pour les formes plus courantes d'innovation, qui consistent en l'amélioration de démarches ou de produits existants. L'idée est de faire venir des acteurs économiques importants pour créer des partenariats en vue de promouvoir l'innovation. Il existe ainsi

une plateforme mondiale pour l'*Open Innovation* en *CleanTech*, grâce à laquelle des grands groupes venus chercher des événements à sponsoriser peuvent rencontrer des *start-up* et des PME qui ont besoin de communication et de financement et recherchent des donneurs d'ordres ;

- **le *business***, conçu comme l'association d'une démarche de terrain et d'une démarche financière, c'est-à-dire comme la capacité à définir une stratégie de développement efficace, afin de mener à bien une innovation jugée intéressante. Cette conception manque aujourd'hui malheureusement à de nombreuses petites entreprises. 70 % des *start-up* françaises échouent ainsi dès leurs premières années d'existence ;

- **internet et les technologies de l'information et de la communication (TIC)**, sans lesquels CleanTuesday n'aurait pas pu se développer ;

- **l'international** – CleanTuesday possède en effet 11 implantations dans le monde, comprenant notamment Boston, Montréal, Hong-Kong, Beijing, la Norvège, Berlin, Londres, Tel-Aviv, Casablanca et New-Dehli. Par ailleurs, d'autres communautés sont actuellement en cours de création au Japon, en Corée, en Australie, dans la **Silicon Valley**, au Brésil et dans le bassin méditerranéen.

De façon générale, CleanTuesday se caractérise par sa grande capacité d'ouverture. Au sein des communautés ainsi créées, chacun est autonome – dans la limite du respect d'une charte signée au préalable. Elles constituent ainsi des lieux de réunion et de mise en réseau des différents acteurs de l'innovation en matière de *CleanTech* à travers le monde.

”

(14) Pour en savoir plus, voir : <http://cleantuesdayparis.fr/presentation/>

(15) Les « *Mobile Mondays* » ont pour but de favoriser la coopération et le développement de partenariats internationaux, au travers de rencontres physiques et virtuelles lors desquelles s'échangent idées, bonnes pratiques, connaissances et tendances liées à la mobilité et venues du monde entier. Pour en savoir plus, voir : <http://www.mobilemondayfrance.org/a-propos/>

(16) L'*Open Innovation* est un terme promu par Henry Chesbrough, professeur et directeur du Center for Open Innovation à Berkeley. Il s'agit d'un mode d'innovation fondé sur le partage, et la coopération entre entreprises, compatible avec une économie de marché ou d'intelligence économique. Mais cette approche permet aussi des démarches basées sur des alternatives éthiques ou solidaires de partage libre des savoirs et savoir-faire modernes ou traditionnels, avec notamment l'utilisation de licences libres.



Le positionnement en responsabilité du groupe Thales

Pourquoi engager une démarche responsable ?

Le groupe Thales est spécialisé dans la conception de grands systèmes électroniques dans le domaine de l'aéronautique, la défense, la sécurité et les transports – à destination, essentiellement, de grands clients institutionnels. Il peut donc sembler étonnant que Thales s'intéresse aux enjeux de la RSE, alors qu'il n'a pas de contact direct avec le consommateur final. Or la démarche, qu'il a engagée il y a plus de dix ans, n'a rien de superficiel.

Le groupe Thales a connu une révolution lorsqu'il est sorti de l'hexagone pour entrer dans le champ de la globalisation.

La décision de s'engager dans cette démarche stratégique tient à plusieurs facteurs. Tout d'abord, le groupe Thales a connu une révolution lorsqu'il est sorti de l'Hexagone pour entrer dans le champ de la globalisation. Ancré à l'international, il s'appuie désormais sur des technologies globales, sur des clients planétaires et fait appel à des collaborateurs venus du monde entier. C'est un changement considérable, qui a fait entrer à l'intérieur de l'entreprise une multitude de « parties prenantes » qui lui étaient auparavant extérieures.

La prise en compte de l'ensemble des parties prenantes – et non plus du seul actionnaire – est une formidable mutation que connaît la plupart des grands groupes internationaux. Ces parties prenantes sont dorénavant composées d'investisseurs, de clients, de collaborateurs, de fournisseurs mais aussi de la société civile, avec des intérêts souvent divergents pour chacun. Par ailleurs, la transparence croissante à laquelle les entreprises sont confrontées – due aux questionnements des agences de notation, au regard des médias, ainsi qu'à la surveillance des organisations gouvernementales ou non gouvernementales – les oblige à intégrer de nouvelles problématiques éthiques.

Cette volonté de s'engager dans une démarche responsable vient, en outre, répondre à deux enjeux majeurs :

- la nécessité de respecter des législations et des normes internationales devenues aujourd'hui très contraignantes et de tendre vers la plus grande intégrité possible. C'est ainsi que le groupe Thales mène une politique rigoureuse de lutte contre la corruption¹⁷ ;

- la nécessité de dépasser la simple conformité aux lois existantes, pour développer une véritable démarche d'éthique et de responsabilité d'entreprise, qui impose de remettre l'homme au cœur du dispositif économique.

Obéir aux règles et processus ne suffit pas. Il faut construire en sus une relation de confiance avec les salariés, les clients, les usagers, etc., car sans cette confiance il est impossible de définir une stratégie d'entreprise efficace et pérenne.

Thales est donc une entreprise qui s'inscrit pleinement dans les enjeux du nouveau millénaire, et prend conscience de ses responsabilités en tant qu'acteur économique. À ce titre, il publie chaque année un rapport « Responsabilité d'entreprise », disponible sur son site internet, qui présente une description détaillée des actions menées en ce domaine.

Quid de la concurrence ?

La question est toutefois de pouvoir résister à des concurrents qui n'appliquent pas les mêmes législations et n'obéissent pas aux mêmes contraintes, en développant des initiatives d'intelligence stratégique et en suscitant des approches collectives susceptibles de placer tous les compétiteurs au même niveau d'engagement responsable.

La clef du changement de paradigme lié à la responsabilité d'entreprise a été proposée, il y a plus de 200 ans, par l'économiste Jean-Baptiste Say : « Si l'on veut que telle manière d'être, telle habitude de vie s'établisse, la dernière chose à faire est d'ordonner que l'on s'y conforme. Voulez-vous être obéi ? Il ne faut pas vouloir qu'on fasse, il faut faire qu'on veuille. »¹⁸

Dominique-Pierre LAMOUREUX

Vice President, Ethics & Corporate Responsibility, Thales

(17) « Thales adhère depuis 2003 au Pacte mondial des Nations unies, « The Global Compact », relatif aux droits de l'Homme, au droit du travail, à la protection de l'environnement comme à la lutte contre la corruption, et en défend les principes dans sa sphère d'influence. » (Code d'éthique du groupe Thales, disponible à l'adresse suivante : http://www.thalesgroup.com/Group/Corporate_Responsibility/Documents/Code_d_éthique_2013/).

(18) Jean-Baptiste Say, *Olbie ou Essai sur les moyens de réformer les mœurs d'une nation, 1800.*



“

L'innovation par l'organisation d'événements : l'exemple de la « Semaine du Web » d'Alger

Farid ARAB

Fondateur Société PurePlayer

Aux origines de l'événement

Venu des États-Unis, le concept de « Start-up week-end »¹⁹ fait aujourd'hui des émules dans le monde entier. Des événements fleurissent ainsi dans de nombreuses villes, réunissant des conférenciers locaux investis dans l'innovation. Ainsi, dans le monde arabe, Google finance tous les trois mois des événements tournés vers l'innovation technologique. Or, lorsque je suis arrivé en Algérie en 2010, j'ai décidé de créer moi aussi, avec un ami, un événement consacré à l'innovation. Sans fonds aucuns, nous avons donc lancé la « Semaine du Web »²⁰, durant laquelle 120 conférences se sont tenues, et de nombreuses rencontres ont eu lieu entre des conférenciers venus de toute l'Afrique.

Un rayonnement indéniable

A la suite de ce premier événement, j'ai reçu la visite d'un étudiant qui m'a suggéré d'organiser un événement en région, à Tlemcen, commune située à 1 500 km d'Alger. Ce fut un grand succès, que nous avons réitéré à Constantine à l'aide d'un financement de l'université. À chaque fois, les mêmes acteurs se sont retrouvés, et en ont rencontré de nouveaux. Chacun de nos passages a suscité en outre la création d'associations et de clubs universitaires. Par la suite, nous avons été appelés en Tunisie pour y organiser

des événements liés à l'innovation technologique, et pour favoriser les rencontres entre les collectivités territoriales, les entreprises, et les usagers. Ces événements ont bénéficié d'une grande visibilité dans les médias.

Nous nous sommes alors aperçu que nous étions en train de créer des « Living Labs »²¹, concept inconnu à l'époque en Afrique.

Et aujourd'hui ?

Suite à une rencontre avec le président de l'association des « gamers » d'Afrique, nous avons appris que l'industrie des jeux vidéo était l'une des plus florissantes du monde, et que des événements à destination des jeunes étaient organisés partout dans le monde pour les former à la conception de jeux vidéo. Nous l'avons donc invité en Algérie, ce qui a suscité une formidable mise en réseau dans toute l'Afrique. Nous sommes ainsi connectés aujourd'hui à 166 universités africaines et moyen-orientales, et avons créé en 2013 un *Network of Living Labs of Africa*. Nous collaborons également avec la Fondation des territoires de demain²², pour créer des jumelages entre l'Afrique, le Moyen-Orient, et l'Europe.

”

(19) « Start-up Weekend » est un réseau mondial d'entrepreneurs qui a pour but d'inspirer, de soutenir et de rapprocher des individus, des équipes et des communautés en vue de créer de nombreux événements. Chacun doit pouvoir, par ce biais, « créer sa start-up en 54 heures » (pour en savoir plus : <http://startupevent.org/>).

(20) <http://www.semaineduweb.com/>

(21) Un Living Lab regroupe des acteurs publics, privés, des entreprises, des associations, des acteurs individuels, dans l'objectif de tester « grandeur nature » des services, des outils ou des usages nouveaux. Il s'agit de sortir la recherche des laboratoires pour la faire descendre dans la vie de tous les jours, en ayant souvent une vue stratégique sur les usages potentiels de ces technologies. Tout cela se passe en coopération entre des collectivités locales, des entreprises, des laboratoires de recherche, ainsi que des utilisateurs potentiels.

(22) <http://www.territories-of-tomorrow.org/>





Un think tank pour l'innovation : l'Observatoire pour l'innovation responsable

Innovation et responsabilité

L'innovation et la responsabilité sont souvent évoquées séparément. Ainsi, le terme de responsabilité est plutôt employé lorsqu'il est question de RSE, c'est-à-dire des modalités d'obéissance à des préconisations spécifiques sur la conduite sociale et environnementale des entreprises. Le terme de responsabilité est également utilisé pour qualifier certains investissements des entreprises, jugés en accord avec une certaine vision du bien commun. Mais qu'obtient-on quand on associe explicitement la notion de responsabilité à celle d'innovation ?

Qu'est-ce que l'innovation responsable ?

Né dans les milieux spécialisés dans l'innovation périlleuse – biotechnologies, nanotechnologies, énergie, etc. –, le concept d'innovation responsable a été proposé pour discuter des politiques industrielles à mener dans des situations délicates. En effet, l'innovation ne se fait pas toujours sans danger, et n'est pas toujours dénuée de conséquences négatives, car innover suppose toujours une prise de risques, donc la projection dans le monde d'êtres dont le comportement peut devenir incontrôlable. Or se positionner en faveur de l'innovation responsable revient à prendre la responsabilité des conséquences incertaines de l'innovation – ce que les économistes appellent les « externalités négatives ».

Aux origines du think tank

L'Observatoire pour l'innovation responsable²³ a été créé en 2011 à l'École des mines de Paris (Mines ParisTech), en réponse à un besoin de responsabilisation des innovations dans les politiques publiques comme dans les politiques industrielles des entreprises. Il s'est intéressé dès le départ à une innovation particulière, très médiatique : l'innovation financière, représentée par des produits comme les *Credit Default Swaps* (CDS) ou les *Collateralized Debt Obligations* (CDO)²⁴. Ces innovations techniques de financement, pourtant de grande qualité, ont en effet contribué en partie à la destruction de l'économie. Il s'agit

donc de produits controversés qui demandent d'être considérés de manière responsable. En 2011, le *think tank* s'est réuni avec des régulateurs, des banquiers, des chercheurs, et des philosophes, afin de tenter de caractériser précisément l'innovation responsable.

Trois idées clés

Il est ressorti de cet échange les trois idées clés suivantes :

- **l'innovation responsable implique une culture de laboratoire.** Le laboratoire est en effet un lieu où l'on prend des précautions, où l'on procède par « petites doses », et par tests de résistance successifs. Or cette démarche, fondamentale dans le domaine pharmaceutique, est inexistante dans celui de la finance. Dans ce domaine, le marché et la société sont utilisés comme des cobayes sur lesquels des produits financiers sont testés. Une transformation est donc ici nécessaire. Il faut introduire la culture du test dans le monde de la finance ;

- **l'innovation responsable doit être discutable.** Tous les acteurs potentiellement affectés par son lancement doivent en effet pouvoir en délibérer. Avant de s'engager dans une

trajectoire d'innovation, il convient donc de solliciter le débat public, comme cela a été tenté récemment en France autour de la question de l'enfouissement des déchets radioactifs ;

- **l'innovation responsable implique une culture partagée.** Il est en effet dangereux d'innover en « vase clos ». Il faut au contraire produire des innovations dont le code puisse être compris par des personnes appartenant à d'autres domaines d'activité. Sans cela, une fois cette innovation entre les mains d'usagers ou d'industriels qui n'en possèdent pas la clé, le pire peut survenir – c'est ce qui est arrivé lors de la crise financière.

Fabian MUNIESA

Directeur de l'Observatoire pour l'innovation responsable, et membre du Centre de sociologie de l'innovation (CSI), Mines ParisTech

En effet, l'innovation ne se fait pas toujours sans danger, et n'est pas toujours dénuée de conséquences négatives, car innover suppose toujours une prise de risques, donc la projection dans le monde d'êtres dont le comportement peut devenir incontrôlable.

(23) <http://www.debatinnovation.org/>

(24) Produits baptisés par le sociologue britannique Donald Mackenzie les « toxicacronyms » (Mackenzie, « Beneath all the ToxicAcronyms Lies a Basic Cultural Issue » *Financial Times*, 2009, p. 36).

Jean-Éric AUBERT

Expert international en éducation
et recherche

Conclusion

Il est également apparu lors de ces échanges qu'il existait, dans le milieu de la finance, un endroit concret où l'innovation était à la fois décidée et réalisée : les comités « nouveaux produits », dans lesquels les parties prenantes se réunissent pour répartir les responsabilités des nouveaux produits – responsabilités juridiques, comptabilité, etc. Or ces comités ne sont pas régulés. L'Observatoire pour l'innovation responsable préconise par conséquent de leur prêter une grande attention, d'éventuellement redéfinir leur rôle au sein des entreprises, d'y inclure une culture de laboratoire et de les rendre plus délibératifs. Il suggère également d'y introduire des représentants de la société civile, et de faire en sorte qu'il existe davantage de traces consultables de tous les produits lancés. Comment promouvoir les transformations des sociétés par l'innovation ?

L'action du SIGN Institute

Consultant indépendant depuis quelques années après avoir travaillé à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et à la Banque mondiale, mon travail consiste à proposer des stratégies de développement centrées sur l'innovation et l'économie de la connaissance.

Je suis également cofondateur du *Societal Intelligence Global Network (SIGN) Institute*²⁵, qui a pour but de promouvoir des transformations dans des sociétés grâce à une mise en réseau internationale. Le SIGN Institute est ainsi intervenu en Haïti pour aider les acteurs locaux à transformer le système éducatif.

Les différentes formes d'innovation

Il existe différentes formes d'innovation :

- **l'innovation classique, technologique**, portée par des industries établies – l'aviation, par exemple ;
- **l'innovation des grands groupes du Web**, comme Amazon ou Google, qui génèrent des profits substantiels en prenant des risques considérables ;

- **l'innovation sociale**²⁶, qui consiste à apporter des améliorations dans la vie quotidienne des individus sans chercher pour autant à innover sur le plan technologique ;

- **un mélange d'innovation technologique, d'innovation sociale, et d'innovation dans la démarche**. Cette quatrième forme d'innovation se caractérise par sa multidimensionnalité – sociale, technologique, environnementale, éthique, etc. –, son ancrage à l'international, et par le fait qu'elle constitue un espace de rencontre. La démarche linéaire de l'innovation technologique, centrée sur l'interaction sujet-objet, est en effet ici abandonnée au profit d'une interaction sujet-sujet, et d'une plus grande implication de l'ensemble des acteurs – clients, usagers, salariés, etc. – qui expriment leurs besoins, leurs idées, ou leurs problèmes. Cette forme d'innovation se caractérise également par la recherche de nouvelles valeurs – responsabilité, éthique – en réponse à une situation de crise.

Comment générer de l'activité et de l'emploi à partir de l'innovation ?

Afin de générer de l'activité et de l'emploi à partir de cette forme d'innovation, la France gagnerait à s'inspirer de pays pionniers comme la Finlande et les pays nordiques. Pour y parvenir, elle doit procéder comme un jardinier qui tente de faire pousser une plante. En effet, pour générer de l'activité par l'innovation, comme pour faire pousser une plante, un certain nombre d'actes doivent être accomplis : il faut préparer le sol auparavant – mettre en place des soutiens financiers et disposer d'une culture technique suffisante –, l'avoir enrichi avec de l'engrais – encourager la recherche et améliorer les dispositifs d'éducation –, et enlever toutes les mauvaises herbes et tous les parasites – aménager les réglementations, par exemple, pour lutter contre les monopoles. Le tout devant être dûment arrosé une fois la plante en formation.



(25) <http://signinstitute.org/>

(26) Il existe aujourd'hui des réseaux d'entrepreneurs sociaux, tels que le réseau Ashoka, lancé en Inde en 1980 et présent en France depuis 2006 (pour en savoir plus : <http://france.ashoka.org/quest-ce-quashoka>).



L'innovation chez Crosslux

Qu'est-ce que Crosslux ?

La *start-up* Crosslux porte un projet industriel de développement du vitrage photovoltaïque. Ce vitrage s'utilise comme un vitrage classique, et s'intègre en lieu et place du vitrage existant sans modifier la conception et la fabrication du bâtiment, mais il dispose en sus d'une fonction de production d'énergie. Le but de cette démarche est de parvenir à assurer l'autoconsommation des bâtiments. Un premier vitrage de ce type sera commercialisé à la fin de l'année 2013.

Ce projet se fonde donc sur une rupture technologique, par rapport aux produits proposés par la concurrence, mais il s'appuie également sur autre chose que la technologie. **En effet, toute entreprise a pour but de créer de la valeur, pour elle-même mais aussi pour son environnement. Afin d'y parvenir, Crosslux s'est donc inscrite dans une démarche de développement durable, faisant passer ainsi l'innovation technologique au second plan.**

Historique de la démarche

Tout d'abord, Crosslux s'est efforcée en 2011 de trouver un ancrage territorial, par l'intermédiaire notamment de ressources financières. L'entreprise s'est ensuite appuyée sur des outils d'ingénierie financière nationaux – comme le crédit d'impôt recherche (CIR), puis a obtenu le statut de jeune entreprise innovante (JEI). Trois brevets ont été déposés par la suite, et un premier prototype démonstrateur a été développé.

La deuxième phase de développement du projet s'est ensuite fondée sur les trois axes suivants :

- un axe financier, composé de financements privés et publics ;
- un axe technologique ;
- un axe institutionnel, porté notamment par les pôles de compétitivité.

La fin de la manœuvre, prévue pour 2014-2015, implique enfin l'arrivée du projet sur le champ de bataille du marché international. Pour bien réussir cette arrivée, il faudra tenir compte à la fois de son aspect temporel – la diffusion des bons produits au bon moment – et de son aspect géographique – la nécessité d'un ancrage territorial pour garantir une bonne réactivité sur les marchés. Un « pôle énergie bâtiment » sera par ailleurs créé sur ce territoire, à travers un *consortium* économique et technologique regroupant des verriers, des façadiers, etc. Cet ancrage territorial garantira au produit un environnement industriel bénéfique, ainsi que la naissance d'un modèle économique différent, seul susceptible de le préserver des attaques de la concurrence internationale.

Conclusion

Toute innovation comporte une part de mystère et d'inattendu. Ainsi, nul n'aurait pu imaginer, au moment du lancement de l'iPhone d'Apple, ce que ce produit allait devenir.

Marc RICCI

Président-fondateur de la société Crosslux



Toute innovation comporte une part de mystère et d'inattendu.





Synthèse des échanges

■ Guillaume DUVAL

Dans chacun des exemples cités précédemment, notamment dans les propos de Mme Gougry-Robert et de M. Arab, persiste un élément très ancien de l'histoire économique. Les foires et les marchés jouent en effet depuis toujours un rôle essentiel dans l'innovation.

Or aujourd'hui, même s'il existe des moyens très efficaces pour communiquer à distance, il est toujours aussi important de se rencontrer en personne pour pouvoir innover.

Le propos de M. Lamoureux montre quant à eux la dialectique qui s'opère entre les normes et les comportements. Les multinationales répètent en effet souvent qu'elles sont capables de se responsabiliser elles-mêmes. Or il est visible dans l'exemple de Thales que les nouvelles normes en matière de RSE ont joué un rôle incitatif indéniable. De nombreux progrès restent à faire cependant en matière de responsabilité des entreprises, notamment au niveau fiscal. En outre, si les entreprises

Enfin, n'oublions pas qu'aucune innovation n'est possible si son volet technologique ne s'accompagne pas d'une réflexion approfondie sur les usages.

américaines sont pour l'heure assez réticentes à la mise en place de la RSE, l'irruption d'autres multinationales dans leur champ de concurrence pourrait les pousser à intégrer de nouvelles normes, donc à changer leurs comportements.

En réponse au propos de M. Muniesa, je note par ailleurs que si le principe de précaution est nécessaire, il ne faut pas qu'il devienne trop contraignant, car cela risquerait de compromettre l'innovation. Quant aux « *toxic acronyms* » de l'innovation financière, ils sont malheureusement très poussés en France. Il serait bon de redéfinir nos priorités pour contrer cette tendance.

Enfin, n'oublions pas qu'aucune innovation n'est possible si son volet technologique ne s'accompagne pas d'une réflexion approfondie sur les usages. L'exemple d'Apple en est la preuve : cette entreprise investit peu, en effet, dans la recherche technologique, en revanche elle développe une réflexion profonde autour des usages.



Table ronde 2 / Quelles métamorphoses et quels impacts du modèle de croissance sur les écosystèmes locaux ?



Animation : Patricia AUROY, Technopolis ITD



Les circuits courts comme garantie d'une utilisation optimale des ressources ?

Économie verte et circuits courts

Pour moi, la croissance durable c'est le développement, et le développement durable c'est un pléonasmisme. Au départ du rapport sur les circuits courts réalisé par Isabelle Laudier, de l'Institut CDC pour la Recherche, et moi-même ; il y a eu le constat que les études de l'OCDE sur l'économie verte procédaient surtout d'une approche sectorielle de la question.

Les travaux ont été guidés par l'idée suivante : **l'économie verte se comprend en réalité comme l'utilisation optimale des ressources de toute sorte à l'échelle d'un territoire – ressources humaines comprises – doublée d'une prise en compte de la valeur ajoutée de ce territoire,**

perçu non comme une institution ou un périmètre géographique, mais comme un système économique à part entière.

Cinq exemples de circuits courts

L'étude de l'Institut CDC pour la Recherche/LEED repose sur l'analyse de la mise en œuvre de circuits courts dans cinq territoires qui contrastent par les angles d'attaques très différents de leurs démarches de circuits courts :

- Genève, exemple de circuit court à visée environnementale ;
- Plaine Commune, souci de relancer l'intégration économique des personnes faiblement qualifiées par le développement des éco-industries.

Philippe SERIZIER

Responsable des études et de la prospective territoriale à la direction du développement territorial et du réseau régional de la Caisse des dépôts et consignations (CDC)

- le Nord-Ouest francilien (comprenant le Vexin français, Cergy-Pontoise, et Seine-Aval), circuits courts alimentaires ;
- le plateau de Millevaches, économie énergétique et aménagement rural ;
- la plateforme d'innovation Outillage Rapide de Saint-Dié-des-Vosges, parachèvement de la reconstruction sur le long terme du tissu industriel local, à partir du capital humain et du capital entrepreneurial existant ²⁷.

Aucune de ces expériences n'aurait pu fonctionner sans que soit effectué un décloisonnement général des rapports public/privé, du lien entre l'économie solidaire et l'économie marchande, entre filières, etc. Cela implique de lever plusieurs freins culturels, sociétaux,

institutionnels, corporatismes, réglementations, etc. D'autre part, ces expériences représentent toutes une meilleure adéquation de la performance économique à la poursuite de l'optimum territorial recherché.

Sur ce point, les démarches d'optimisation restent empiriques et un des enjeux est de parvenir à une mesure plus « solide » de la performance économique territoriale globale ; la recherche doit s'orienter vers la définition d'indicateurs intégrant les externalités positives ou négatives au niveau du territoire. Cela constitue un défi de taille. La chaîne de valeurs est en effet aujourd'hui évaluée sur l'opération, non à l'échelle du système territorial.

”

“

Modalités de développement du territoire de Plaine Commune

L'histoire de Plaine Commune

Plaine Commune est une communauté d'agglomération qui regroupe neuf communes, mitoyennes des arrondissements du Nord de la ville de Paris, soit un bassin de population de 410 000 habitants. Son étendue correspond à la moitié de la surface de la capitale. **Il s'agit donc de la plus grande plaine industrielle de Seine-Saint-Denis.**

C'est dans cette grande plaine industrielle que les foires venaient s'installer au Moyen Âge. Par la suite, c'est sur ce même axe que s'est dessiné le réseau ferré de Paris-Nord, puis que s'est concentrée l'énergie électrique et gazière censée alimenter la capitale. Aujourd'hui, elle comprend le plus grand nombre de *data centers* du territoire national.

Devenu une grande plaine industrielle dès le 19^e siècle, ce territoire comptait le plus grand nombre de friches industrielles d'Europe dans les années 1970. Constatant cela, il y a quelques années, les acteurs locaux de la ville de Saint-Denis ont émis

l'idée de constituer une intercommunalité à partir de cette grande plaine ²⁸. Cette ambition s'est heurtée à de nombreuses difficultés, mais elle a pu bénéficier également de quelques opportunités, comme la mise à disposition par la ville de Paris des grands magasins généraux situés au nord de la porte de la Chapelle, qui accueillent aujourd'hui des studios de télévision.

Plaine Commune aujourd'hui

Plaine Commune accueille actuellement un grand nombre de studios de télévision et de cinéma. La Cité européenne du cinéma, située dans le quartier Pleyel sur la commune de Saint-Denis, y a même été inaugurée le 21 septembre 2012. En tout, le territoire de Plaine Commune représente plus de 200 000 emplois, issus du secteur privé et du secteur public confondus ²⁹. Toute une chaîne d'activités et d'emplois se constitue en effet autour des plateaux de tournage. Des synergies peuvent en outre être créées avec l'image numérique, les jeux vidéo, etc.

Pierre QUAY-THEVENON

Vice-président au développement économique à Plaine Commune



(27) Le rapport final de l'étude intitulé Politiques de développement territorial intégré : les circuits courts, publié en janvier 2013, est disponible en PDF à l'adresse suivante : http://www.caissedesdepots.fr/fileadmin/PDF/05_...actualite/rapport_final_circuits_courts.pdf

(28) Dès le milieu des années 1980, les maires de Saint-Denis et d'Aubervilliers, Marcelin Berthelot et Jack Ralite, constatent que la Plaine Saint-Denis est sinistrée. Or, trente ans plus tôt c'était la plus importante zone industrielle d'Europe. Le 9 octobre 1985, ils créent donc le Syndicat intercommunal « Plaine Renaissance » avec Saint-Ouen et le conseil général.

(29) Les médias qualifient d'ailleurs Plaine Commune de « petite Défense », méconnaissant ainsi en partie cette mixité des secteurs privé/public.



Figure 2 – La communauté d'agglomération de Plaine Commune en 2009 (s'y ajoute aujourd'hui la commune de Saint-Ouen).

Quels rôles pour la collectivité ?

La collectivité a pour mission principale de décloisonner les secteurs, les administrations, et les instances de décision, à commencer par les siennes propres, pour faire en sorte que les projets portés sur le territoire soient partagés par tous. Contre la tendance actuelle à juxtaposer les contrats, la collectivité doit ainsi assurer un véritable dialogue et une coopération entre les acteurs.

La collectivité porte également une activité innovante de recyclage des friches industrielles. Toutes les opérations de construction comportent ainsi, selon le contrat de développement territorial (CDT) passé par la communauté d'agglomération avec l'État, un quota obligatoire de friches industrielles à mettre à disposition des sociétés nouvelles et des industries créatives.

Quel lien entre les entreprises et la population locale ?

90 % des entreprises du territoire de Plaine Commune sont des PME ou des très petites entreprises (TPE) – exception faite de certains grands groupes comme la SNCF. Or toutes les entreprises installées depuis dix ans minimum embauchent principalement des habitants installés de longue date sur le territoire.

Par ailleurs, l'abondance des *data centers* favorise les embauches nouvelles, car de nombreuses entreprises viennent s'y adosser. Ainsi, lorsque le site *www.ventesprivées.com* s'est installé en Seine-Saint-Denis, il ne comptait que 11 employés. Aujourd'hui, il en recense 1 000 de plus.

La présence des industries de la télévision et du cinéma génère également un fort dynamisme sur tout le département de Seine-Saint-Denis. Quant à l'industrie des jeux vidéo, quoique bénéficiant en France d'une formation de qualité, elle souffre encore aujourd'hui d'un départ massif des jeunes gens formés à l'étranger. La collectivité s'interroge donc sur les moyens de faciliter leur installation sur le territoire. Le conseil régional a ainsi lancé un appel à projets pour encourager l'ouverture d'espaces de *coworking*. Il faut toutefois veiller à ce que cette démarche ne prenne pas trop de temps, car l'enjeu est de susciter et d'entretenir le dynamisme du territoire.

La collectivité a pour mission principale de décloisonner les secteurs, les administrations, et les instances de décision, à commencer par les siennes propres, pour faire en sorte que les projets portés sur le territoire soient partagés par tous.





Un réseau dans l'Allier pour développer le territoire

Bruno PINARD-LEGRY

Vice-président du Réseau national de l'économie territoriale (RNET), directeur de l'agence Vichy Val d'Allier Développement³⁰



Aux origines du RNET

Le RNET est né d'une initiative de mise en réseau lancée au début des années 1990 par quelques techniciens et élus, notamment de Seine-Saint-Denis, d'Arles et d'Aubagne. L'idée initiale était d'organiser des rencontres entre ces élus et techniciens, de rassembler les développeurs économiques pour parler de l'action économique des villes moyennes et résoudre des problèmes que subissaient tous les territoires. Après avoir fonctionné plusieurs années sans aucune structure, le RNET s'est constitué en association à l'issue d'une rencontre avec la CDC. Il rassemble aujourd'hui 120 villes ou intercommunalités en France³¹.

L'intérêt de la mise en réseau

La mise en réseau des acteurs est la meilleure manière d'attirer des entreprises sur un territoire. Cette mise en réseau est d'autant plus efficace lorsqu'elle concerne des développeurs territoriaux, car leurs métiers sont très hétérogènes, et des transferts

de bonnes pratiques et de cultures nouvelles sont possibles.

La mise en réseau encourage en outre la définition d'un management durable. En effet, l'important n'est pas tant d'établir une stratégie, mais de s'y tenir. Or le réseau le permet, car il favorise les rencontres entre les élus et les techniciens des territoires.

Quel rôle pour les agences de développement économique ?

Les agences de développement économique ont pour vocation de favoriser ces mises en réseau, et de leur apporter la culture du client qui est la leur. Elles nouent en outre avec les acteurs des territoires une relation fondée sur l'amitié et la confiance, qui assure le bon déroulement des projets. Tout projet de territoire nécessite en effet une ambition, des moyens et une commande. C'est ce que les agences de développement économique offrent aux entreprises en partenariat avec les collectivités.

L'agence Vichy Val d'Allier Développement

Bâtie sur le modèle des associations de loi 1901, l'agence Vichy Val d'Allier Développement, créée en 1989, fut la troisième agence de développement économique de France. Elle travaille par convention avec les collectivités.

L'originalité de cette agence tient dans son origine : en effet, elle a été créée à l'initiative de 45 chefs d'entreprise du territoire en 1989. Ces mêmes chefs d'entreprise ont également réclamé la création d'intercommunalités, afin de disposer d'un plus vaste choix de territoires où s'implanter, avec une gouvernance coordonnée. Ils ont donc été force de proposition, sans rien demander, à l'époque, aux collectivités. Ils ont ainsi cherché de l'inspiration dans les actions existantes et dans des réseaux de développement déjà structurés. L'enjeu principal était de créer du réseau entre les entreprises et avec les territoires.

L'agence de développement s'est tout d'abord développée à partir de Vichy, puis des intercommunalités ont été créées, favorisant son extension. Malgré cela, son budget n'a guère augmenté depuis sa création – 2 millions de francs en 1989, contre 300 000 euros aujourd'hui. Cela a cependant l'avantage de placer l'agence à un niveau d'exigence exemplaire en matière d'innovation, et de la pousser à entretenir la confiance avec les chefs d'entreprise. Ces derniers constituent d'ailleurs ses meilleurs ambassadeurs, puisque c'est par leurs témoignages que l'agence peut faire connaître son action et élargir son réseau. L'agence tire également partie des jumelages de villes³², qui forment des opportunités formidables de prise de contact à travers l'Europe. Cet exemple montre que le pouvoir territorial peut grandir fortement grâce aux réseaux.

Conclusion : la nécessité de « faire ensemble autrement »

À l'image de l'action portée par l'agence Vichy Val d'Allier Développement, et comme le dit son slogan, il faut apprendre aujourd'hui à

(30) www.vichy-economie.fr

(31) www.economie-territoriale.fr

(32) Le jumelage de Vichy avec le port de Wilhelmshaven, en Allemagne, s'est avéré ainsi très bénéfique. L'agence a pu notamment mettre en relation des acteurs de Wilhelmshaven avec certains de ses contacts situés dans d'autres régions – à Dunkerque, par exemple, ou Cherbourg, mais aussi Moulins dans l'Allier, qui développe un important parc logistique (Logiparc).

« **faire ensemble autrement** ». Cette **transformation est d'autant plus nécessaire que nous traversons non pas une crise, mais un véritable changement de civilisation, qui métamorphosera en profondeur nos manières de travailler.** Pour accompagner ce changement,

il est donc temps que les collectivités fassent appel à tous les acteurs des territoires lorsqu'elles s'apprêtent à développer de nouveaux services ou élaborer de nouveaux axes stratégiques.

”

“

Redonner du sens aux territoires, une nécessité

L'importance de l'histoire

L'économie a très longtemps ignoré les territoires. La prise de conscience de l'importance des territoires est récente. Or ce surprenant retour à l'histoire doit être encouragé, car il est la clé du développement des territoires – comme le montre l'exemple du Centre européen des textiles innovants (Ceti)³³, installé entre Roubaix et Tourcoing, qui construit l'avenir à partir du passé.

Le problème du sens

Cette tendance émane toutefois d'un problème de fond : le sentiment d'une perte de sens des actions menées sur les territoires. Le développement des territoires tient en effet à la rencontre entre des hommes et des femmes de terrain, des élus, etc., mais ces rencontres ne mènent à rien si aucun sens ne leur est donné. Or pour redonner du sens à ces rencontres, il faut un récit. **Les acteurs territoriaux ont besoin de se raccrocher à un**

récit, à une histoire, non pas centrés sur le passé, mais au contraire tournés vers l'avenir, et qui puissent leur donner une vision commune. Ce récit n'étant pas toujours issu d'une construction endogène, d'autres modèles peuvent porter sa construction, comme en témoigne l'adoption récente par certains acteurs du Nord – Pas-de-Calais des thèses de Jeremy Rifkin sur la troisième révolution industrielle³⁴.

Le développement du territoire : une communauté de destins partagée

La nécessité de ce récit commun renvoie, plus largement, à celle d'une communauté de destins partagée par tous les acteurs, qu'ils se doivent d'appréhender d'une manière ou d'une autre – en réalisant des études de prospective, par exemple.

”

Philippe DURANCE

*Enseignant-chercheur
au Conservatoire national
des arts et métiers (Cnam)*



(33) <http://www.ceti.com/>

(34) *Jeremy Rifkin, La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde, Éditions Les Liens qui libèrent, 2012.*



Débat

■ Patricia AUROY

Comment bien anticiper les mutations économiques au niveau des territoires ?

■ Pierre QUAY-THEVENON

La communauté d'agglomération de Plaine Commune coopère pour sa part avec le groupe Icade – propriétaire d'anciens bâtiments devenus des studios de télévision et situés entre la porte de la Chapelle et la porte d'Aubervilliers –, afin de mettre en cohérence le futur réseau Grand Paris Express et la poursuite des activités de tournage.

La communauté d'agglomération a également adopté une charte-qualité qu'elle propose à tous les bâtiments, et qui vise à assurer un suivi rigoureux du devenir des bâtiments.

Par ailleurs, il faut savoir qu'aujourd'hui 34 % des habitants de Plaine Commune sont actifs sur le territoire même. Pour avoir une image fidèle de la situation économique de ce territoire, il ne suffit pas, en effet, de se contenter de comparer son taux de

chômage – supérieur à la moyenne nationale – et le nombre d'emplois qu'il propose.

Enfin, sur le territoire de Plaine Commune, des démarches sont actuellement menées pour rapprocher les universités de Paris XIII et de

Paris VIII, qui s'ajoutent à un projet de grande envergure : le projet Condorcet³⁵. L'idée est de parvenir à une véritable coopération entre les universités et le territoire, en profitant pour ce faire du futur Grand Paris Express – qui devrait être en partie opérationnel en 2017. En effet, le futur réseau de transport de la métropole ne concernera pas uniquement des lieux d'activité ou d'habitat, mais également des lieux d'étude et de recherche. Or les collectivités ont un rôle à jouer dans ce domaine.

■ Bruno PINARD-LEGRY

La communauté d'agglomération de Vichy Val d'Allier dispose d'une compétence en matière d'enseignement supérieur, centrée sur un pôle universitaire comprenant notamment une école de français

langue étrangère (FLE) qui travaille aujourd'hui avec 115 pays. Divers outils permettent en outre à la collectivité de faire le lien entre le niveau régional et le niveau international. La collectivité s'appuie également sur de nombreux *clusters* répartis dans toute la région, ainsi que sur un partenariat appuyé de ces derniers avec la région Rhône-Alpes.

Notons par ailleurs que nulle prospective n'est possible sans pédagogie, c'est-à-dire sans une tentative constante de clarification, par les entrepreneurs locaux, des enjeux territoriaux auprès des élus présents et futurs. Pour réaliser des études de prospective, il faut en effet non seulement que les entreprises innovent, mais qu'elles bénéficient de l'écoute et de l'investissement des collectivités. Or cela se fonde sur un partage d'expériences, et sur une relation de confiance construite au jour le jour.

■ Patricia AUROY

Faut-il tenir compte de l'histoire pour anticiper l'avenir, et si oui de quelle manière ?

■ Philippe SERIZIER

Pour anticiper l'avenir, il faut d'abord résoudre les problèmes de gouvernance qui se posent aujourd'hui – et dont on a pu mesurer l'ampleur avec la préparation de l'acte III de la décentralisation. Pour ce faire, il faut garder à l'esprit qu'un territoire se doit d'être flexible et adaptable, et que c'est à partir de cette flexibilité que l'on réfléchira aux moyens de l'associer à la compétitivité nationale. Cette association n'ira cependant pas de soi ; le chef de file donné aux régions en matière de développement économique prévu dans le projet de loi de décentralisation doit être compatible avec l'appui à des initiatives locales de circuits courts. Il faut donc se projeter dans le long terme, en misant sur des opportunités dont le potentiel ne se manifestera pas dans l'immédiat mais qu'il est important de saisir dès maintenant, et ne pas créer d'irréversibilités regrettables, notamment au niveau des aménagements urbains.

■ Bruno PINARD-LEGRY

Afin d'accompagner les transformations du monde, il nous faut changer, nous aussi. Ainsi, compte tenu

L'idée est de parvenir à une véritable coopération entre les universités et le territoire, en profitant pour ce faire du futur Grand Paris Express.

(35) <http://www.campus-condorcet.fr/campus-condorcet/p-1-Accueil.htm>

du coût des frais de transport, et pour assurer une bonne rentabilité aux réunions, il serait bon d'étendre l'usage de la visioconférence dans les collectivités. Cette extension se heurte en effet à de nombreuses réticences, car les acteurs n'envisagent pas de procéder autrement qu'au moyen d'un développement informatique classique. Or la visioconférence assure un gain de temps considérable, et constitue en outre un moyen de repenser les réunions – leurs objectifs, leur efficacité, etc. Les collectivités doivent donc apprendre à changer leurs pratiques et à se montrer réactives, pour être plus crédibles aux yeux des entrepreneurs.

■ Philippe DURANCE

Le développement des territoires se fonde actuellement sur un partage des tâches entre les techniciens et les élus. Or ce partage pose problème. En effet, les élus sont élus pour prendre des décisions, donner une vision, et définir une stratégie. Ils doivent s'appuyer pour ce faire sur le savoir et l'expertise des techniciens. Mais ces derniers semblent parfois réaliser le travail des élus à leur place ! Ce partage de tâches doit donc être repensé, car ce n'est pas le rôle des techniciens que d'élaborer une vision d'avenir.

”



Échanges avec la salle

De la salle

L'élaboration d'une gouvernance efficace se heurte à des obstacles dans de nombreux territoires. En effet, certaines intercommunalités recouvrent deux départements différents. Comment porter en ce cas un projet de territoire ?

Philippe SERIZIER

Ce type de territoire pose effectivement problème. Néanmoins, alors que les choses n'étaient pas simples au départ pour le territoire de Plaine Commune, l'intercommunalité fonctionne. Cet exemple montre qu'il est possible d'agir malgré les difficultés géographiques. De même, il est possible, dans des territoires situés « à la marge », de porter non seulement un projet industriel, mais toute une démarche de réaménagement de cadre de vie, susceptible de donner une vie nouvelle au territoire.

Pierre QUAY-THEVENON

Les habitants des territoires plébiscitent davantage l'intercommunalité que les élus. De nombreuses réticences demeurent en effet en la matière. L'on s' imagine ainsi que les communautés d'agglomération éloignent les citoyens du centre de décision, alors que les citoyens eux-mêmes disent le contraire. **En réalité, ce n'est pas l'habillage politique d'un territoire qui suscite la collaboration entre les acteurs qui s'y trouvent, mais la dynamique créée par ces derniers.** Ce constat se retrouve à Plaine Commune : ainsi, la ville de Clichy, dotée d'un statut d'observatrice, ne fait pas partie de la communauté d'agglomération, et pourtant ses habitants se comportent comme si c'était le cas – car ils viennent travailler à Plaine Commune.

De la salle

Il reste que le problème du « millefeuille institutionnel » demeure une réalité en France. La complexité excessive de l'organisation du territoire français s'oppose ainsi à la division du territoire allemand : l'Allemagne compte 16 villes de plus de 400 000 habitants, contre seulement quatre en France. Les différentes échelles territoriales y sont donc extrêmement difficiles à gérer sur le plan institutionnel.

La France souffre également d'un autre problème bien particulier : les Français ne sont pas enclins à coopérer. Les diverses tentatives de mise en place d'une économie circulaire se sont ainsi souvent soldées par des échecs.

Enfin, la France pâtit aujourd'hui d'un pessimisme généralisé, qui pose problème au niveau territorial comme au niveau national.

Pierre QUAY-THEVENON

La métropole parisienne bute actuellement sur la gestion du fret SNCF, car le dossier varie selon les points de vue – celui de l'opérateur n'étant pas celui de l'institution.

Philippe DURANCE

Il ne faut pas oublier cependant qu'un territoire se pense sur le temps long, et que les évolutions des territoires se jouent sur le long terme.

De la salle

La ville de Grenoble a traversé quatre révolutions industrielles en l'espace de 60 ans – elle est ainsi passée de la mécanique à l'électronique, puis à la microélectronique, et aux nanotechnologies. Les élus de la région travaillent aujourd'hui avec des chefs d'entreprise à la cinquième révolution industrielle. Si des élus et des chefs d'entreprise se mobilisent ainsi ensemble, les stades de développement d'un territoire peuvent donc s'enchaîner plus rapidement.



Table ronde 3 / Économie « coopérative » : comment obtenir une efficacité sociale, économique, organisationnelle et culturelle ?



Animateur : **Claude-Emmanuel TRIOMPHE**
(Association travail, emploi, Europe, société – Astrées)

■ Claude-Emmanuel TRIOMPHE

Astrées³⁶ produit de nombreux travaux, portant notamment sur la dimension sociale des restructurations d'entreprises. Le vote, le 6 février 2013 au Parlement européen, d'une résolution visant à établir un corpus européen de règles et de pratiques susceptibles de promouvoir la responsabilité sociétale des entreprises ainsi que la gestion socialement

responsable des restructurations³⁷ a donc constitué un moment fort pour cette association.

Je dirige par ailleurs un site consacré aux transformations du travail en Europe : <http://www.metis-europe.eu/>, qui publie chaque mois un dossier sur un thème spécifique – en juin 2013, il s'agit de « travail et numérique ».

(36) <http://www.astrees.org/>

(37) Voir le texte de la résolution à l'adresse suivante : <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0049+0+DOC+XML+V0//FR>



Présentation d'une grappe d'entreprises : Mécaloire

Jacques PATRAS

Président de Mécaloire,
grappe d'entreprises



Pourquoi une grappe d'entreprises ?

La grappe d'entreprises Mécaloire³⁸ est née de la crise de 2008. En effet, Mécaloire a été reconnue grappe d'entreprises en 2010, suite à un appel à projets « grappes d'entreprises » lancé par l'État pour venir en aide aux entreprises mises en difficulté par la crise. Auparavant, Mécaloire était une émanation de la CCI de Saint-Étienne, formant un réseau d'environ 30 entreprises. Pour répondre à cet appel à projets, ce réseau s'est donc constitué en association loi 1901.

Les objectifs de Mécaloire

Les objectifs de Mécaloire sont les suivants :

- développer l'activité de chacune des entreprises membres ;
- regrouper leurs compétences pour les positionner sur des marchés importants ;
- les faire monter dans la chaîne de valeur pour les situer au plus près des donneurs d'ordres, et générer ainsi une marge plus importante.

Avec quelle gouvernance ?

La gouvernance de Mécaloire est assurée uniquement par les chefs d'entreprise. En revanche, les acteurs économiques du territoire sont associés à ses actions : la CCI, le conseil général, la ville de Saint-Étienne, l'agglomération, la région, et la Datar – qui a notamment contribué au financement de la création du groupement.

Entre 2010 et 2013, Mécaloire est passée de 35 entreprises à 150. La grappe d'entreprises représente ainsi désormais 15 % de la filière mécanicienne du territoire, 3 000 salariés et environ 400 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Mécaloire aujourd'hui

L'objectif de Mécaloire étant d'aider les entreprises à développer leur *business*, la structure associative n'est plus adaptée, juridiquement, pour porter ses projets. En effet, l'association pouvait gérer et animer un réseau, et monter des actions collectives, mais elle ne convenait plus à la volonté d'encouragement et

d'entretien de l'activité économique qui était celle de Mécaloire. Il a donc été décidé de créer en novembre 2012 une filiale de droit privé, émanant à 100 % de l'association initiale. L'associé unique de cette filiale est Mécaloire, soit 150 adhérents. Le premier exercice de cette filiale devrait en outre s'élever à environ 1 million d'euros de chiffre d'affaires.

La décision de créer cette filiale tient également à une considération budgétaire. En effet, entre 2010 et 2013, Mécaloire a bénéficié de 200 000 euros de subventions de la Datar dont le dernier tiers versé en 2013. Il lui fallait donc trouver un moyen pour assurer sa pérennité une fois le versement de cette subvention terminé. Or avec la création de la filiale, il sera possible de faire des remontées de dividendes pour financer l'association. Mécaloire a ainsi pu d'ores et déjà boucler son budget pour 2014.

Activités, projets et résultats de Mécaloire

Mécaloire dispose d'un indicateur pour mesurer le niveau des échanges de flux entre ses adhérents. Or ce niveau est passé, à périmètre constant, de 3 millions d'euros à 20 millions d'euros en trois ans. Un tel regroupement d'entreprises sur un territoire encourage donc tous ses adhérents à faire du *sourcing* sur ce territoire. Dans 90 % des cas, l'on s'aperçoit d'ailleurs que toute entreprise qui souhaite quelque chose et se donne la peine de l'obtenir peut l'obtenir directement sur son territoire, et y maintenir par conséquent de l'activité, de l'emploi, et des compétences. Il s'agit là d'un résultat non négligeable, étant donnée l'inadéquation notoire que l'on subit en France aujourd'hui entre les systèmes de formation initiale proposés à la jeunesse locale et les besoins des entreprises spécialisées dans la mécanique.

Pour développer cette activité économique, Mécaloire se concentre principalement sur les marchés publics. Elle a ainsi créé et déposé le brevet d'un produit propre, baptisé plot de liaison à usage général (Plug) – il s'agit d'une prise femelle enterrée dans le sol, qui permet de rendre du mobilier urbain modulable.

Chaque projet élaboré par Mécaloire est soumis à tous les adhérents. Ceux qui se disent intéressés participent alors à son lancement et à sa concrétisation.

(38) <http://www.mecaloire.fr/>

Mécaloire a également bénéficié de l'opportunité d'un appel d'offres lancé par la ville de Saint-Étienne dans le cadre du projet « cœur de ville »³⁹. Ce projet a pour but l'embellissement de l'agglomération, *via* la mise en avant des savoir-faire du territoire. Mécaloire a ainsi construit une fontaine de cinq tonnes en inox pour participer à cet embellissement. De la sorte, les industriels ont pu non seulement travailler avec la collectivité, mais également avec des designers – qui leur ont imposé une forme, des rendus, etc. –, ce qui a beaucoup apporté à leurs métiers.

La grappe d'entreprises assure par conséquent une activité importante aux entreprises du territoire. Elle travaille par ailleurs actuellement à la constitution d'une charte graphique, afin de se positionner dans le secteur privé – notamment l'aéronautique.

Quelle gestion des RH ?

La Direccte Rhône-Alpes a associé Mécaloire au lancement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). L'idée était de mener une enquête auprès de dix entreprises du territoire, afin d'étudier la façon dont les ressources humaines (RH) étaient gérées dans chacune d'entre elles, et de définir des axes d'action collective en ce domaine – aide à la rédaction de fiches de poste, de contrats de travail, etc. La première phase de diagnostic a été effectuée. Mécaloire entre à présent dans une phase de réalisation. Des sessions de formation consacrées à l'entretien individuel ont ainsi été organisées.



Quel regard porter sur les écosystèmes industriels français ?

À quoi sert un écosystème industriel ?

La mission première des écosystèmes industriels est d'accompagner et d'améliorer la compétitivité hors prix. La société Gys, basée en Mayenne a ainsi décidé d'installer un bureau d'études à Aix-la-Chapelle, en Allemagne, car elle y trouve un écosystème intéressant constitué de concurrents, d'instituts de recherche, de distributeurs, etc., et ainsi pouvoir monter en gamme. Installer des écosystèmes similaires en France est donc une priorité nationale.

Les facteurs de réussite d'un écosystème performant

Pour qu'un écosystème soit performant, il faut réunir les trois facteurs suivants :

- **un bien commun partagé par les entreprises**, à l'image de celui porté par les entreprises adhérentes d'Éco-Emballages⁴⁰, écosystème parvenu aujourd'hui à 65 % de taux de recyclage ;

- **un flux de relations organisé vers l'aval** – les écosystèmes sont en effet trop souvent aujourd'hui tournés vers l'amont – la recherche – au détriment de l'aval – les conditions d'accès au marché. *A contrario*, une grappe d'entreprises comme Mécaloire est tournée, de fait, vers le *business* ;

- **une gouvernance efficace** – les modalités de coopération interentreprises doivent être mieux déterminées, notamment au niveau des acteurs de la gouvernance (quel rôle pour les dirigeants, les actionnaires, les collectivités territoriales ? etc.), avec une implication forte des actionnaires des entreprises car on se situe dans le long terme.

Une dimension de service essentielle

Les écosystèmes sont dotés d'une dimension de service fondamentale, que l'on aurait tort de négliger⁴¹. Il faut donc nouer des relations entre industries et services à l'intérieur des écosystèmes.



Hervé BACULARD

Cofondateur de Kea & Partners



(39) <http://www.saint-etienne.fr/cadre-vie/projet-urbain/coeur-ville>

(40) <http://www.ecoemballages.fr/>

(41) Voir à ce sujet les études réalisées conjointement par l'OCDE et l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur la part des services dans la valeur ajoutée des exportations (<http://www.oecd.org/fr/sti/ind/mesurer-lecommerceenvaleurajouteeuneinitiative-conjointedelocdeetdelomc.htm>).



Économie collaborative et fonction achat, deux dimensions compatibles ?

■ Claude-Emmanuel TRIOMPHE

L'économie collaborative ne se heurte-t-elle pas à une fonction achat et des pratiques d'achat spécifiques, qui compromettent sa mise en œuvre ?

■ Hervé BACULARD

La fonction achat est née dans les années 1990, avec pour mission principale la création de valeur. Elle ne s'est donc pas positionnée dans un premier temps sous un angle coopératif. Ce premier cycle est néanmoins arrivé à son terme. La fonction achat a cependant un rôle à jouer dans l'entreprise, mais ce rôle nécessite d'être refondé – il faut passer, notamment, d'une logique de transaction à une logique de partenariat. La question est donc aujourd'hui de savoir si la fonction achat est capable ou non d'évoluer de cette manière.

■ Jacques PATRAS

La fonction achat des grands groupes effraie en général les fournisseurs et les sous-traitants. Toutefois, de nombreux changements s'observent aujourd'hui : les grands groupes délèguent ainsi de plus en plus de compétences aux sous-traitants, et tissent par conséquent des liens de partenariat très forts. Une grappe d'entreprises comme Mécaloire a donc l'avantage d'offrir, avec ses 150 entreprises adhérentes, toute une palette de compétences et de corps de métiers – ce qui intéresse vivement les acheteurs des grands groupes.

Il ne me semble donc pas que la fonction achat pose problème dans les grandes entreprises, d'autant que la notion de partenariat est quant à elle de plus en plus présente dans toutes les structures industrielles.

■ Claude-Emmanuel TRIOMPHE

Cette transformation ne tient-elle pas également à un phénomène « grappe » dont bénéficient les PME adhérentes ? Le fait d'être liée à la grappe leur confère en effet une certaine assurance face aux donneurs d'ordres.

■ Jacques PATRAS

Il est vrai que le rapport de force varie selon qu'il se noue entre la grappe d'entreprises et les donneurs d'ordres ou entre une entreprise seule et ces mêmes donneurs d'ordres.

■ Claude-Emmanuel TRIOMPHE

L'amélioration des relations interentreprises constitue-t-elle un fort levier de croissance ?

■ Hervé BACULARD

Il s'agit même du principal levier de croissance actuel. Malheureusement, il est difficile à enclencher, car les entreprises ne disposent pas d'indicateurs hors prix efficaces. Ces derniers se dégradent en effet de plus en plus depuis 2003⁴². L'enjeu principal est donc de faire en sorte que chaque secteur industriel se dote d'indicateurs pertinents, afin de bien évaluer sa compétitivité hors prix.



(42) Voir à ce sujet les études menées par le Centre d'observation économique et de recherche pour l'expansion de l'économie et le développement des entreprises (COE-REXECODE) sur la vision des exportateurs européens depuis 2003 et l'état des exportations françaises (<http://www.coe-rexecode.fr/index.php/public>).

Échanges avec la salle

De la salle (Jacques-Henry POINTEAU, directeur général de l'association Macéo)

Mécaloire est-elle en relation avec des pôles de compétitivité ?

Jacques PATRAS

L'action de Mécaloire ne se joue pas au même niveau que celle des pôles de compétitivité. En effet, ces derniers ont principalement pour rôle d'aider les entreprises à faire de l'innovation. Mécaloire collabore cependant avec eux autant que possible. Malheureusement, il lui est difficile de travailler avec le pôle de compétitivité mécanique Viaméca, car les conditions financières imposées par celui-ci pour entrer dans l'innovation sont jugées trop contraignantes. En outre, les pôles de compétitivité ont surtout aidé jusqu'à présent à financer la recherche et développement (R&D) dans les grands groupes, au détriment des PME. Cela change toutefois progressivement : des appels à projets sont aujourd'hui lancés avec des enveloppes de 10 000 à 50 000 euros, accessibles pour les adhérents de Mécaloire.

Malgré tout, les petites entreprises peinent à innover, c'est pourquoi l'innovation est davantage portée par la grappe que par ses adhérents à titre individuel.

Cette démarche est d'autant plus nécessaire que l'innovation constitue aujourd'hui l'un des leviers de croissance majeurs des entreprises, avec l'ancrage à l'international et le travail en réseau.

De la salle (Éric SUZANNE)

Il ne faut pas oublier la place essentielle de l'État dans les entreprises. Cette place s'est d'ailleurs accrue depuis quelques mois avec la création en régions des commissaires au redressement productif, et le fait de confier aux sous-préfets la tâche d'œuvrer à la ré-industrialisation de leur territoire. Les industriels ont donc tout intérêt à associer les sous-préfets à leurs démarches, car ils disposent de liens privilégiés avec Paris et Bruxelles.

Par ailleurs, dans le cadre de l'économie collaborative, le design peut-il être perçu comme un vecteur de croissance ?

Hervé BACULARD

L'État a certes un rôle à jouer, mais la dynamique émane des entreprises. L'État intervient ensuite, en soutien. Les collectivités territoriales doivent cependant s'investir pleinement, pour assurer un bon positionnement à l'export des industries de leur territoire. C'est en effet au niveau de la région que se joue l'enjeu des exportations.

Quant au design industriel, il fait malheureusement partie, avec le service autour du produit, des domaines dans lesquels les entreprises françaises ont régressé ces dernières années – tout en progressant au niveau de la qualité des produits et de l'innovation. Or la perte de compétitivité hors prix se joue sur les deux facteurs du design et du service. Il est donc essentiel que les entreprises se dotent d'indicateurs efficaces pour mesurer leurs capacités à les mobiliser.

”



Intervention de Guillaume DUVAL

Il est extrêmement difficile d'installer des écosystèmes, y compris pour les pouvoirs publics. Le cas de Mécaloire est particulier, car il repose sur une dynamique public-privé, entretenue par des appels d'offres, des commandes publiques, etc.

Concernant le lien entre les services et l'industrie, je suis très sceptique pour ma part à l'égard des politiques dites « de filière ». En effet, tout développement industriel nécessite l'association de capacités

Je suis très sceptique pour ma part à l'égard des politiques dites « de filière ». En effet, tout développement industriel nécessite l'association de capacités très variées, qu'une vision trop verticale risque de compromettre.

très variées, qu'une vision trop verticale risque de compromettre.

Par ailleurs, les biens de production sont bien l'un des éléments clés de la réussite d'un écosystème. Ainsi, si

l'Allemagne représente aujourd'hui 18 % de l'emploi en Europe, dont 33 % dans le secteur des biens d'équipement électrique – contre 12 % pour la France – et dont 8 % dans le secteur des biens d'équipement électrique, c'est parce qu'elle fabrique elle-même les

machines qui alimentent ses industries. *A contrario*, la France est incapable aujourd'hui de reconstruire un système de biens d'équipement efficace.

De même, la perte de compétences des grands groupes français, qui entraîne une augmentation massive de la sous-traitance, est un problème inconnu en Allemagne. Cette dernière a certes sous-traité de nombreuses activités, mais elle a conservé ses usines, et, de ce fait, les compétences qui leur étaient liées dans les grands groupes. En outre, les pouvoirs des salariés n'étant pas les mêmes dans les entreprises allemandes et dans les entreprises françaises, la sous-traitance ne se déroule pas de la même manière dans les deux pays.

Enfin, je note que l'évolution des achats publics ne va pas dans le sens de la prise en compte des externalités positives liées aux achats locaux. Il y a là un problème de politique publique qu'il conviendrait de résoudre.



Reprise des échanges

Claude-Emmanuel TRIOMPHE

La place des représentants des salariés dans les entreprises allemandes nous pousse en effet à questionner celle réservée aux salariés dans les entreprises françaises. Il est ainsi frappant de constater la faible capacité de la France à mobiliser l'expertise et les qualités de ses salariés. Quelle voie doit-on suivre dans les RH en France, pour changer la donne ?

Hervé BACULARD

Pour accroître la participation des salariés à la marche de l'entreprise, il faut les intégrer dans l'actionnariat.

En les rendant actionnaires, ils seront en effet impliqués dans la gouvernance.

De la salle (Hugues du PLESSIS d'ARGENTRÉ, délégué adjoint à l'accompagnement économique des restructurations de la Défense, DAR, ministère de la Défense)

Le ministère de la Défense a lancé en novembre 2012 un « Pacte Défense PME »⁴³, comportant notamment une liste de 40 actions permettant au ministère de se rapprocher des PME en régions.



(43) Pour en savoir plus : <http://www.defense.gouv.fr/salle-de-presse/communiqués/ministere/pacte-defense-pme>. Dans le cadre de ce « Pacte Défense PME », une convention bilatérale a d'ailleurs été signée le 4 juillet 2013 entre le ministère de la Défense et le groupe naval DCNS, en vue de soutenir l'intégration et le développement des PME fournisseurs, sous-traitants et partenaires de DCNS.



Des actions pour l'ESS : l'exemple de Plaine Commune

L'importance d'une vision historique du territoire

Avant de réfléchir au développement de son territoire, un élu doit prendre en compte deux éléments essentiels :

- son histoire ;
- ses habitants – salariés, entrepreneurs, chômeurs, etc.

C'est en effet à partir de la considération de l'histoire de la Plaine Saint-Denis – telle qu'elle a été rappelée plus haut – que les décisions des élus de la commune de Saint-Denis, puis de l'intercommunalité de Plaine Commune, ont été prises.

L'évolution de Plaine Commune dans les années 2000

La principale difficulté à laquelle ils ont été confrontés dans les années 2000 a été celle d'articuler le niveau local et le niveau international dans le développement du territoire. Leur question principale était la suivante : quel développement économique pour quelles personnes ?

Les stratégies mises en œuvre par la suite ont visiblement porté leurs fruits, puisque la Plaine Saint-Denis accueille aujourd'hui des grands groupes comme SFR ou la SNCF. Le territoire de Plaine Commune recense en outre à ce jour 160 000 salariés pour environ 14 000 entreprises. Le territoire a changé d'image. Son développement économique est reconnu, et loué, et il se double de la construction de nouvelles infrastructures – nouvelles lignes de métro et de RER, notamment.

Quelles modifications dans la vie des habitants ?

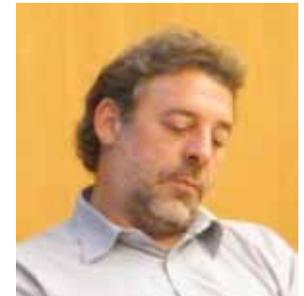
Les habitants de Plaine Commune ont pu ainsi bénéficier de nombreuses créations d'emplois et de nombreux emplois induits par les installations d'entreprises. En outre, la volonté des élus était de mettre en œuvre un développement endogène, et non exogène, du territoire, doté d'une importante dimension humaine et sociale. Ils ont donc souhaité définir un modèle de redistribution et de gouvernance démocratique, centré sur des activités mises au service de la collectivité et non de l'enrichissement de quelques-uns.

L'ESS dans le territoire de Plaine Commune

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un modèle économique pluriel, qui a pour base la coopération de l'ensemble des partenaires, mise au service du développement du territoire et de la qualification de ses habitants. Ce modèle économique peut tout à fait s'articuler à un modèle économique classique, à condition que la puissance publique crée des passerelles entre les différents modes d'organisation et les différentes structures représentés, afin que toutes les entreprises du territoire puissent bénéficier du développement économique.

Christophe GIRARD

*Maire adjoint de Saint-Denis,
Conseiller de Plaine Commune*



En outre, la volonté des élus était de mettre en œuvre un développement endogène, et non exogène, du territoire, doté d'une importante dimension humaine et sociale.





L'impact de l'économie numérique sur les écosystèmes locaux

Pierre GUEYDIER

Chercheur, sociologie de l'innovation, Mines Paris-Tech



Vers la fin de la propriété ?

Les questions traditionnelles de l'économie – centrées sur les valeurs, les prix, etc. – semblent aujourd'hui bouleversées. L'analyse de l'utilisation intensive des TIC pousse même certains penseurs, comme Jeremy Rifkin, à concevoir un capitalisme sans propriété⁴⁴. Il est en effet légitime de s'interroger sur l'évolution du capitalisme. S'achemine-t-on aujourd'hui vers la fin de la propriété ? Le capitalisme historique basé sur l'accumulation de droits de propriété et de capital matériel est-il en train de se muer en une sorte d'hypercapitalisme, ou de « capitalisme cognitif », comme l'écrit Rifkin ? **Le capitalisme, initialement fondé sur la possession des objets, semble effectivement s'appuyer davantage aujourd'hui sur la multiplication des expériences vécues**⁴⁵. L'exemple le plus frappant de ce changement de paradigme est celui de l'iPod, qui, loin d'être une innovation technologique majeure, constitue une expérience de consommation inédite qui explique son succès.

Cette prévision de la fin de la propriété est cependant à nuancer, ainsi que la distinction qu'elle sous-tend entre propriété et usage. En effet, cette distinction n'a rien de nouveau. Aristote lui-même le disait : « La richesse consiste bien plus dans l'usage que l'on fait des choses que dans leur possession. »⁴⁶

Transformations des usages

La théorie de Rifkin mérite d'autant plus d'être nuancée qu'elle présente un strict dualisme entre l'usage et la propriété, alors qu'en réalité un glissement doux s'opère, et l'usage tend aujourd'hui à primer de plus en plus sur la possession.

En outre, l'idée qu'un même objet ait plusieurs usages est très ancienne. L'on distingue ainsi, si l'on prend l'exemple du marteau :

- un usage pratique – enfoncer des clous ;
- un usage symbolique – symbole de la justice, de l'artisanat, etc. ;
- un usage personnel – héritage.

Or dans le nouveau paradigme économique né

avec internet et les TIC, les objets ont tendance à se liquéfier. Il est plus facile, désormais, de disposer de l'usage que de posséder un objet.

Cette évolution est favorisée notamment par la puissance des plateformes numériques, qui permettent une intermédiation massive et globalisée des objets, donc une primauté accordée à l'usage au détriment de la possession.

Comment repenser la notion de valeur ?

En économie, les choses sont « valuées » en fonction de leur prix d'achat. Mais cette « valuation » pose problème aujourd'hui, car le prix est devenu un faible indicateur de la valeur d'un objet. Ainsi, pour concevoir sa fontaine destinée à la ville de Saint-Étienne Mécaloire s'est interrogée sur les moyens d'ajouter de la valeur – esthétique, urbaine, sociale, etc. – à la fonction initiale de cet objet.

Une notion à élucider : l'attachement

La question de l'attachement – des êtres aux choses, des choses entre elles, etc. – est également une question essentielle pour comprendre le nouveau modèle économique qui se crée aujourd'hui. En effet, l'on s'aperçoit ainsi que la valeur d'une entreprise n'est pas uniquement une valeur financière, car elle se fonde en grande partie sur l'attachement et la fidélité de ses salariés.

Conclusion

Il est important, enfin, de bien garder à l'esprit que l'économie collaborative, quoique séduisante, n'est pas dénuée de risques de « lock-in ». Certains intermédiaires sont ainsi en mesure d'être propriétaires de plateformes d'économie collaborative, ce qui pose de grands problèmes de monopole et de fiscalité.

Le modèle de l'économie collaborative recouvre en outre un problème majeur de gestion des données personnelles.



(44) Jeremy Rifkin, L'Âge de l'accès - La vérité sur la nouvelle économie, éd. Pocket, 2002. Cet ouvrage se fonde notamment sur l'idée suivante : la nouvelle économie, c'est-à-dire l'économie qui dérive de l'utilisation intensive des TIC, est un « hypercapitalisme ». Cette nouvelle économie désigne l'économie à laquelle internet sert de miroir – la mise en réseau n'étant pas conçue comme un phénomène informatique, mais comme un fait social. Une large part de l'ouvrage est en outre consacrée à la désappropriation liée à cette « nouvelle culture du capitalisme » – endettement, extension des locations, etc.

(45) Voir à ce sujet les travaux du sociologue et futurologue américain Alvin Toffler.

(46) Aristote, Rhétorique, livre I, V, .

Échanges avec la salle

De la salle (Éric LABOURÉ, Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres – CFE-CGC)

Dans le cadre de sa filiale, une représentation du personnel a-t-elle été prévue par Mécaloire ? Par ailleurs, Mécaloire a-t-elle adhéré à la convention collective de la métallurgie, et se sert-elle des possibilités qu'elle offre en matière de prêt de personnel ? Si oui, les représentants du personnel y ont-ils été associés ?

Jacques PATRAS

La filiale de Mécaloire n'a pas de salariés. L'idée était de conserver la plus grande souplesse institutionnelle possible pour se positionner au mieux, en matière de business, sur le territoire.

Concernant la représentation des salariés au sein de Mécaloire, il ne faut pas oublier que Mécaloire est une association, qui n'a en aucun cas vocation à créer un groupe de salariés. En effet, chaque entreprise reste indépendante au sein de la grappe, et chaque entrepreneur gère son entreprise comme il l'entend. Enfin, aucun prêt de personnel n'est possible pour la filiale. Cette dernière peut en effet uniquement acheter des prestations à l'association qui la porte.

De la salle (Laurence VOUILLEMIN, Union régionale des entreprises d'insertion – UREI)

Existe-t-il des travaux sur les grappes d'entreprises, les entreprises étendues⁴⁷, etc. ? Comment les élus prennent-ils en compte ces nouveaux paradigmes ?

Claude-Emmanuel TRIOMPHE

Il existe des travaux sur les entreprises étendues⁴⁸, néanmoins cette notion reste ouverte à la recherche. Il est vrai que ces nouveaux complexes industriels sont difficiles à appréhender aujourd'hui, notamment en termes de représentation sociale, car la complexité des relations interentreprises est peu ou mal appréhendée par les acteurs sociaux – malgré la bonne volonté des syndicats.

Hervé BACULARD

Nous nous trouvons aujourd'hui dans une économie où faire le choix de la troisième classe peut s'avérer payant – après les actifs matériels (première classe d'actifs) et les actifs financiers, voici le temps pour exploiter au mieux les actifs immatériels. Or trois axes de recherche intéressants se dessinent autour de cette notion :

- qui sont les propriétaires, à l'intérieur de ces entreprises, de la valeur immatérielle ? quel rôle pour le salarié dans la création de cette valeur ?⁴⁹

- comment mesure-t-on le résultat de l'exploitation immatérielle ?

- les nœuds informationnels de demain seront-ils des biens communs ou des biens privés ?

Peu de considérations concrètes ressortent pour l'heure de ces travaux. Mais cette question demeure cruciale.

Jacques PATRAS

Pour monter sa filiale, Mécaloire a utilisé uniquement les cotisations de ses adhérents. Or elle a pu valoriser son produit propre – le Plug – en capital, sur le marché, à partir de cette base quasi-immatérielle.

De la salle

L'ESS n'a plus rien, aujourd'hui, d'un simple gadget, mais elle constitue un véritable outil porteur de légitimité territoriale. Ainsi, 32 % des entreprises créées en France depuis janvier 2011 sont des entreprises de l'ESS. Il existe en outre des formes juridiques qui permettent de rapprocher les groupements d'entreprises de l'ESS, ce qui ouvre la voie à un développement territorial intégré, créateur de valeur et de richesse, et non délocalisable.

Cette dynamique de réseau d'entreprises se traduit également dans les comportements d'achat. Contre la conception traditionnelle de la fonction achat dans les grands groupes, qui accorde la primeur à une seule entreprise au détriment des autres, lui faisant ainsi porter tous les risques, les achats responsables se développent ainsi de plus en plus – et avec eux une tendance à la fidélisation des sous-traitants.

(47) Une entreprise étendue est un ensemble d'entreprises et d'acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs. Elle fonctionne essentiellement sur la base d'alliances et de partenariats.

(48) Cf. la note n° 10 d'Astrées (avril 2013) intitulée L'entreprise « étendue », une réalité sociale émergente.

(49) Des études sont en cours actuellement en Allemagne sur le statut des chercheurs, et envisagent notamment d'en faire un copropriétaire de la valeur créée.

Christophe GIRARD

L'ESS représente sur le territoire de Plaine Commune 522 entreprises, 474 établissements employeurs et 6 500 salariés. Par ailleurs, la généralisation des clauses sociales – d'insertion, par exemple – dans les appels d'offres publics a fait évoluer les mentalités vers davantage de responsabilité et de solidarité.

De la salle (Philippe RIGARD-CERISON)

Les entreprises de l'ESS sont malheureusement souvent évincées des commandes publiques, à cause de la gestion drastique des dotations allouées par l'État

pour le fonctionnement des collectivités territoriales. Les commissaires au redressement productif s'efforcent actuellement d'inciter les pouvoirs publics à s'ouvrir davantage aux PME et à l'ESS, mais cet effort n'est guère couronné de succès. Ces derniers répondent en effet qu'une clause de préférence bénéficiant aux PME françaises pourrait éventuellement être décidée – contre l'avis de la Commission européenne –, mais seulement lorsque l'État décidera d'augmenter ses dotations.



Intervention de Guillaume DUVAL

La solidité d'un territoire dépend de la biodiversité qu'il abrite : il lui faut des entreprises différentes, des structures de taille variée, etc. La seule économie collaborative n'a pas réponse à tout. Cependant, il est vrai que dans le contexte actuel, très complexe – notamment au niveau des interférences entre public et privé –, une place croissante s'ouvre pour les structures de l'ESS.

Nous entrons en effet dans une ère nouvelle, un « post-capitalisme » qui ne sera nommé que dans quelques décennies.

Nous entrons en effet dans une ère nouvelle, un « post-capitalisme » qui ne sera nommé que dans quelques décennies. Ce nouveau modèle s'appuiera notamment sur l'économie de la fonctionnalité⁵⁰, et sur la nécessité de mêler davan-

tage l'industrie et les services. Sa mise en œuvre est donc très complexe.

Enfin, un exemple de dérive de l'économie collaborative vers le monopole se trouve dans le domaine de la presse. Auparavant, le principal intermédiaire dans ce domaine était Presstalis, une coopérative dans laquelle chaque éditeur avait un même pouvoir et un même poids, donc la même capacité d'accès aux points de vente finaux. Or ce système s'est trouvé supplanté par la prééminence de Google et Apple, qui fonctionnent selon une tout autre logique et ont le monopole des plateformes collaboratives en matière de presse.



(50) L'économie de fonctionnalité vise à substituer à la vente d'un bien la vente d'un service ou d'une solution intégrée remplissant les mêmes fonctions que le bien, voire des fonctions élargies, tout en consommant moins de ressources et d'énergie et en créant des externalités environnementales et sociales positives.

Table ronde 4 / « L'entreprise autrement » : comment faire évoluer une entreprise « classique » vers une forme d'entreprise sociale, innovante dans son organisation ?



Animateur : **Alain PETITJEAN**,
Directeur général de Sémaphores

■ Alain PETITJEAN

Sémaphores⁵¹ est à la fois un cabinet d'expertise comptable et un cabinet de conseil, qui comprend

220 personnes. Il a pour clientèle les acteurs publics de tout genre – collectivités territoriales, services de l'État, associations mandataires de service public, etc.

(51) <http://www.semaphores.fr/>



Présentation des actions du CJD

Clément de SOUZA

Acces-Sit, délégué national du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) ⁵²



La commission considère notamment que tous les collaborateurs d'une entreprise doivent avoir une vision transparente de la gouvernance et du management de cette dernière, ainsi que des enjeux sociétaux, de convivialité, etc. qui s'y jouent.

ACCES-SIT est une entreprise de 20 personnes basée à Saint-Ouen-l'Aumône dans le Val-d'Oise, qui crée du mobilier pour les collectivités et les restaurants d'entreprise. Elle est membre du CJD depuis 2007.

Qu'est-ce que le CJD ?

Le CJD est la plus ancienne organisation patronale de France. Elle a en effet été créée en 1938, à partir du constat suivant : **l'entreprise doit être au service de l'homme, et non pas l'homme au service de l'entreprise.** Le CJD ne se présente pas comme un syndicat, mais comme une association de chefs d'entreprise, qui se retrouvent pour échanger des bonnes pratiques, s'entraider, se former, et réfléchir.

Depuis 75 ans, le CJD conçoit donc l'entreprise comme centrée sur l'homme, et supposée efficace à tous niveaux. Cette efficacité tient principalement à un principe de base, baptisé la « performance globale ».

Un principe de base : la performance globale

La performance globale se décline selon les quatre axes suivants :

- économique ;
- social ;
- sociétal ;
- environnemental.

Des outils ont par ailleurs été créés autour de ces axes, dont le *Global Performance System* (GPS) ⁵³, qui sert à évaluer la performance globale d'une entreprise.

Vivre la performance globale dans son entreprise

Le plus important, pour mettre en œuvre cette performance globale, est de parvenir à la vivre pleinement dans son entreprise. Pour cela, le CJD a créé des commissions de travail et de réflexion, dont une porte sur le bien-être en entreprise. Cette commission travaille sur huit aspects de la notion de bien-être, à commencer par la gouvernance de l'entreprise. La commission considère notamment que tous les collaborateurs d'une entreprise doivent avoir une vision transparente de la gouvernance et du management de cette dernière, ainsi que des enjeux sociétaux, de convivialité, etc. qui s'y jouent.

Chaque entreprise travaille donc sur ces huit axes, à partir d'un principe d'agilité, c'est-à-dire de mise en œuvre progressive du changement.

Ainsi, certaines entreprises membres du CJD n'ont plus aucune hiérarchie, afin de mieux faire émerger le potentiel de tous les collaborateurs. Par exemple, l'entreprise Favi, dans la Somme, a « libéralisé » tous ses collaborateurs depuis les années 1990. Au départ, il s'agissait d'une entreprise de 200 salariés, spécialisée dans la sous-traitance automobile. Or depuis qu'elle a adopté une nouvelle forme de management, elle est passée de 200 à 600 salariés, et fonctionne selon un système d'échanges permanents, sans hiérarchie ni syndicats.



(52) <http://www.jeunesdirigeants.fr/>

(53) Une plaquette de présentation de la performance globale est téléchargeable sur le site du CJD.



Les mutations de la fonction achat

Qu'est-ce qu'InVivo ?

L'union InVivo est la première union nationale des coopératives agricoles françaises. Cette structure représente aujourd'hui 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires, et rassemble 250 coopératives, principalement céréalières, réparties sur tout le territoire français.

InVivo est dotée en outre de quatre missions principales :

- participer à l'exportation des céréales françaises ;
- négocier les intrants avec les coopératives ;
- encourager la recherche sur l'alimentation animale ;
- s'associer aux actions du réseau franchisé Gamm Vert.

Histoire de la fonction achat

La fonction achat est née dans les années 1980, dans le secteur de l'automobile. La vision que l'on avait alors des achats était un peu primaire, et l'on pourrait la résumer de la manière suivante : « Si moi taper fort, moi bon prix. » Développée ensuite dans les années 1990 dans le secteur des industries lourdes, et les secteurs ferroviaire et aéronautique, elle fonctionnait toujours selon la même logique (« Si moi taper plus fort, moi meilleur prix. »).

La fonction achat aujourd'hui

En revanche, aujourd'hui, **la fonction achat se présente comme une position « d'intrapreneur »⁵⁴, et s'articule autour des trois axes suivants :**

- **la responsabilité ;**
- **le collectif ;**
- **la valeur.**

La responsabilité

80 % du chiffre d'affaires d'une entreprise peut provenir d'achats extérieurs. L'acheteur est donc doté d'une très grande responsabilité. C'est en cela qu'il est « intrapreneur » : il accompagne l'entrepreneur de l'intérieur, en s'appuyant sur des compétences techniques et relationnelles, et participe de la sorte à la performance de l'entreprise.

Le collectif

Mon poste d'acheteur au sein d'InVivo porte sur tous les achats de fonctionnement – énergie, silos, investissements industriels à l'étranger, etc. À mon arrivée, j'étais considéré comme « quelqu'un qui sait », or je me suis empressé de rectifier ce point. En effet, la frontière qui sépare le « sachant » du « non sachant » a volé en éclats ces dernières années. J'ai donc décidé d'adapter la fonction achat à cette nouvelle donne, et aux nouveaux défis rencontrés – notamment la concurrence des céréales étrangères, qui nous a contraints à repenser le positionnement à l'export des céréales françaises.

En réponse à ce problème, un groupement d'intervention du groupe InVivo pour les achats (Giga) a été lancé, et avec lui des groupes de travail, d'expertise et de réflexion – ayant pour but d'élucider les « points forts » des entreprises. Ces groupes de réflexions ont rencontré un grand succès au sein des entreprises. En effet, tout collaborateur est attaché à son entreprise et ressent de la fierté lorsqu'elle réussit, il est donc disposé à s'interroger sur les moyens de la rendre plus performante.

À partir de ces réflexions, une nouvelle vision de l'entreprise a été coconstruite, et un écosystème interne créé et entretenu, avec de nouveaux leviers de performance – organisation, négociation commerciale, etc. – pour le soutenir.

Toutes ces actions tournées vers une meilleure performance de l'entreprise sont d'autant plus importantes que les acheteurs sont confrontés au quotidien à des vendeurs sur-formés à la vente, et qu'ils ont pour rôle de garantir, à partir de ces situations d'opposition, à la fois la satisfaction de l'entreprise donneuse d'ordres et une possibilité de croissance pour l'entreprise sous-traitante.

Emmanuel DELCOURT

Directeur des achats biens et services (InVivo)



À partir de ces réflexions, une nouvelle vision de l'entreprise a été coconstruite, et un écosystème interne créé et entretenu, avec de nouveaux leviers de performance – organisation, négociation commerciale, etc. – pour le soutenir.

(54) C'est-à-dire une position intermédiaire entre le chef d'entreprise et le manager.

La valeur

Grâce aux réflexions du Giga, des négociations efficaces ont eu lieu, et un décloisonnement s'est opéré entre les équipes des différentes entreprises, ce qui assure une plus grande création de valeur. En effet, la qualité de négociation qu'InVivo présente aujourd'hui lui permet de s'adresser à tout type de fournisseur. En outre, InVivo étant une union de coopératives, elle peut proposer à des PME de

faire la promotion de leur offre dans l'ensemble de l'écosystème agricole français. Elle dispose par conséquent d'une puissance économique très ancrée dans le territoire, et favorise l'entrée de fournisseurs dans un monde très difficile d'accès.

La création de valeur se fait donc pour l'ensemble des parties : l'entreprise donneuse d'ordres, les fournisseurs, et les coopératives adhérentes.



Débat

■ Alain PETITJEAN

La notion « d'intraprenariat » peut-elle être intégrée dans les méthodes d'entreprise participative ? Par ailleurs, la notion de performance globale est-elle facile à partager au sein des entreprises, et comment influence-t-elle les fonctions qui s'y trouvent ?

■ Clément de SOUZA

L'intégration de la performance globale dans les entreprises est un processus de changement qui prendra plusieurs années. Pour ma part, dans mon entreprise, j'ai commencé en 2011 par mettre en avant deux valeurs fondamentales : l'amour et la confiance. L'homme est bon, et tout homme est bon au sein de l'entreprise. C'est le rêve que je porte, et que j'ai partagé avec tous les collaborateurs. L'idée était de faire en sorte que chacun se sente dans l'entreprise comme chez lui, et puisse par conséquent apporter sa part à l'entreprise.

Or ces deux valeurs se sont répandues ailleurs. Il arrive ainsi aujourd'hui qu'un donneur d'ordres nous appelle, après que nous avons perdu un appel d'offres, pour nous dire qu'il apprécie tellement notre manière de travailler qu'il fera tout pour que l'on gagne le prochain – même si l'on est plus cher que les autres.

Une telle relation de confiance constitue un gain considérable sur le long terme.

C'est sur la base de ces valeurs que la gouvernance et le management ont été coconstruits – chacun apportant sa pierre à l'édifice. Cette manœuvre est révolutionnaire : l'on s'aperçoit ainsi que les collaborateurs travaillent mieux s'ils gèrent eux-mêmes leur temps de travail. La surveillance des temps de travail – par la pointeuse, par exemple – est en effet la marque d'un manque de confiance. Or si l'on montre aux collaborateurs qu'on leur fait confiance, et que l'enjeu est de parvenir à satisfaire le client, ils changent radicalement leur manière de faire.

■ Alain PETITJEAN

Les dispositifs mis en place par InVivo résistent-ils à des chocs économiques lourds ? Qu'arriverait-il si InVivo s'avérait déficitaire ?

■ Emmanuel DELCOURT

La mise en avant du travail collectif reste la meilleure manière d'éviter de subir des chocs économiques frontaux. En effet, le travail collectif assure une excellente capacité d'anticipation et d'organisation, car il mobilise des qualités fondamentales – de transparence, de professionnalisme, etc.

■ Clément de SOUZA

La transparence est essentielle pour assurer la pérennité d'une entreprise. Pour ma part, après avoir souffert pendant des années du stress du chiffre d'affaires, j'en suis libéré aujourd'hui, car ce stress a été entièrement réparti dans l'entreprise. Il est ainsi supporté par l'ensemble des collaborateurs. Cette transparence doit en outre s'accompagner d'une relation de confiance. Ainsi, à compter du moment où tout le monde est conscient des problèmes de trésorerie subits par une entreprise et où tout le monde est impliqué dans le processus de remise à flot, la crise peut être traversée sans trop de dommages. **La confiance et la transparence sont donc les éléments fondamentaux de la performance d'une entreprise.**

■ Alain PETITJEAN

La culture française du commerce, telle qu'on l'enseigne dans les écoles, recommande de définir, sur la base d'un diagnostic et d'une vision, un projet centralisé autour de quelques hommes et femmes de confiance, puis une organisation, avant de déployer une stratégie.

Mais aujourd'hui il est difficile de continuer à procéder de cette façon.

L'enjeu, à l'heure actuelle, est de parvenir à obtenir une mobilisation des salariés, non seulement pour faire réussir les projets en cours, mais pour en faire naître de nouveaux. Il faut donc trouver la bonne modalité managériale, actionnariale, etc. pour passer du dialogue social à l'implication sociale de tous.

Il faut en outre garder à l'esprit quatre éléments fondamentaux :

- **l'entreprise doit être perçue comme un « lieu de conflits positifs »**, car c'est au cœur de ces conflits positifs et de ces désaccords que se joue la définition du bien commun autour de laquelle les collaborateurs se retrouvent ;

- le redressement d'une entreprise est une manœuvre qui prend du temps. Mais introduire un changement

culturel au sein d'une entreprise est une manœuvre plus longue encore. **Or il faut prendre le temps de ce changement culturel.** L'implication sociale suppose en effet une construction culturelle commune et un partage de valeurs – qui se présente non comme l'imposition d'une certitude, mais comme un partage de l'incertitude ;

- **il faut questionner le rôle des institutions représentatives du personnel (IRP) et des syndicats ainsi que le rôle du Code du travail.** En effet, la manière concrète dont s'effectue au quotidien la représentation des salariés dans l'entreprise se heurte à la logique du Code du travail – qui raisonne en termes de sanctions et de pénalisations –, institutionnalisant dès lors une forme de schizophrénie dans les entreprises. Ainsi, il a fallu attendre l'accord national interprofessionnel (ANI) de janvier 2013 pour que l'on évoque la question de la place des salariés dans les conseils d'administration. La France est donc très en retard sur ce plan, le patronat français s'étant montré longtemps réticent à une participation actionnariale des salariés ;

- **le rapport entre les entreprises et les territoires doit être redéfini en vue de bâtir des écosystèmes productifs, seuls susceptibles d'entraîner des relocalisations.** En effet, une fois ces écosystèmes sur pied, le territoire n'a plus seulement un rôle de fournisseur de matières premières ou d'infrastructures de communication, mais il joue un rôle de fournisseur d'accès actif à des ressources immatérielles – compétences, animation d'un tissu industriel, économique, humain, etc. Les écosystèmes sont donc la seule chance de réussite de nos territoires. Les pôles de compétitivité en sont une première esquisse, qu'il convient d'améliorer, mais qui a le mérite d'exister. Ils encouragent en effet une caractérisation plus fine, par les territoires eux-mêmes, de ce qu'ils ont à offrir. En outre, il faut désormais que les entreprises, de leur côté, s'ouvrent davantage à leur environnement immédiat, pour accompagner cette mutation des territoires.



Échanges avec la salle

**De la salle (Loïc ROBIN,
Directe Pays de la Loire)**

Votre vision du Code du travail me semble contestable. Ainsi, il est réducteur de ne retenir de l'ANI que son article sur la représentation des salariés dans les conseils d'administration. L'apport de l'ANI est bien plus grand⁵⁵. Par ailleurs, selon vous, le Code du travail serait source de rigidités institutionnelles. Or, dans le cadre de l'ANI, des assouplissements ont précisément été apportés pour en sortir, notamment au niveau des forfaits jours, qui ne peuvent désormais être validés par la Cour de cassation que si les conditions fixées par les partenaires sociaux – dans les conventions collectives, par exemple – y sont respectées. Le dialogue social est en effet une chose essentielle, comme l'a dit M. de Souza. Toutefois, il ne faut pas non plus, sous couvert de transparence et de partage du stress du chiffre d'affaires, négliger les règles sociales de base.

De la salle (Éric LABOURÉ)

M. de Souza semble se réjouir que l'entreprise Favi n'ait pas de syndicats. Or les syndicats sont essentiels à la bonne marche des entreprises. Les entreprises sont d'ailleurs tenues d'en comporter, et de respecter les accords conclus avec ces derniers, notamment en cas de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

Clément de SOUZA

L'entreprise Favi fonctionne maintenant depuis 21 ans sans syndicats – c'est-à-dire sans élections de représentants du personnel –, mais non sans dialogue social. Le dialogue social fait en effet partie de son identité. Le système qu'elle a mis en œuvre va ainsi au-delà du Code du travail, et de l'opposition archaïque entre les chefs d'entreprise et les travailleurs. Cela n'a rien d'irréaliste, au contraire, c'est une manière de vivre au quotidien dans la transparence et la confiance avec ses collaborateurs.

”



⁽⁵⁵⁾ Voir à ce sujet le texte de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi (<http://www.legifrance.gouv.fr/affichLoiPreparation.do?idDocument=JORFDOLE000027143882&type=general>)



Intervention de Guillaume DUVAL

Les politiques publiques françaises sont souvent centrées sur l'idée que chaque individu doit créer sa propre entreprise. Or c'est une erreur. La France compte en effet déjà trop de petites entreprises. Contre cette tendance, il faut rechercher la concentration des entreprises, afin de constituer un meilleur capital immatériel.

Pour ce faire, il faut promouvoir « l'intraprenariat ». Malheureusement, cette notion bute sur de nombreux obstacles culturels en France, notamment dans les grandes écoles. Il est urgent d'y remédier, car ce n'est pas en continuant à nommer des dirigeants à la tête des entreprises parce qu'ils sont énarques et qu'ils viennent d'un cabinet ministériel que nous assurerons le redressement productif... Les choses évoluent peu à peu, néanmoins. Pour accélérer ce changement, la France gagnerait à s'ins-

pirer du modèle allemand. En effet, les entreprises allemandes comptent toujours deux organes de gouvernance : le conseil de surveillance, et le directoire.

Par ailleurs, il est vrai que les salariés apprécient les marques de confiance, et supportent très bien le partage du stress du chiffre d'affaires. Il ne faut pas oublier toutefois les risques psychosociaux (RPS) que ce partage implique.

Enfin, les relations entre les donneurs d'ordres et les fournisseurs jouent un rôle central dans la diffusion des bonnes pratiques entrepreneuriales. Elles peuvent ainsi impulser l'élaboration de normes sociales et environnementales plus strictes. Les politiques publiques doivent donc leur accorder une attention constante.



Reprise des échanges

Claude-Emmanuel TRIOMPHE

Les entreprises françaises rechignent en effet à intégrer entièrement les salariés au fonctionnement des entreprises, et à développer un dialogue social plus complexe. Or il y aurait beaucoup à faire en la matière. Ainsi, plutôt que de continuer à considérer que la première caractéristique d'un contrat de travail est la subordination, nous pourrions le réinventer. Il faudrait pour ce faire déployer une logique de confiance, et faire de la démocratie sociale un domaine de coconstruction fécond.

Alain PETITJEAN

Mon propos portait sur une partie du Code du travail, dont je considère qu'elle entretient la schizophrénie institutionnelle mentionnée plus haut. Mais il n'est nullement question de supprimer ce Code !

La schizophrénie existe cependant bel et bien. Ainsi, un chef d'entreprise peut se trouver accusé de délit d'entrave pour avoir signé un bail avant de consulter le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Or cette consultation impose de geler les tractations managériales, ce qui est impossible. Promouvoir le dialogue participatif est certes important, mais il ne faut pas que cela freine l'intégralité des actes managériaux des chefs d'entreprise. Il serait donc bon d'alléger le Code du travail de certains éléments, à mon sens dispensables.

Emmanuel DELCOURT

La gestion de crise au sein d'une entreprise s'apparente à l'organisation d'une opération militaire. Or dans ces opérations, ce n'est pas toujours à l'officier le plus gradé qu'échoie la plus grande responsabilité. La responsabilité est en effet partagée par tous. J'ai expliqué cela à un jeune homme de 27 ans qui est venu me demander de lui préciser la définition de sa fonction. L'enjeu, aujourd'hui, est d'apprendre à travailler ensemble, et

à coconstruire des projets nouveaux, en partageant les incertitudes qu'ils impliquent.

Clément de SOUZA

Construire et promouvoir un « management de l'intelligence » ne revient pas à détruire toute forme de Code du travail, mais vise à faire émerger une vision collective, portée par un groupe d'hommes qui partagent leurs intelligences.

L'entreprise a certes toujours pour but de créer de la richesse, mais ce n'est pas, à mon sens, son but premier. Pour ma part, je cherche à être heureux dans ce que j'accomplis, et à faire en sorte que mes collaborateurs partagent ce bonheur. Cette démarche peut sembler idéaliste, mais elle fonctionne.

Par ailleurs, il me semble que l'écosystème est un facteur clé pour transformer des PME en entreprises de taille intermédiaire (ETI). En effet, il existe deux types de PME : les « belles endormies », qui rechignent à se développer, et les PME qui cherchent à se développer à l'international. Or celles-ci ne peuvent parvenir à leurs fins si elles ne bénéficient pas d'un écosystème favorable.

Jacques PATRAS

Mécaloire a bénéficié pour sa part d'un environnement favorable. Elle profite également d'une gouvernance très efficace, car animée uniquement par les chefs d'entreprise. En effet, si les partenaires scientifiques et les partenaires publics viennent en support, la vision du développement du territoire est portée tout entière par les chefs d'entreprise.

Par ailleurs, les regroupements d'entreprises comme Mécaloire constituent à mon sens un début de réponse au problème français de manque d'ETI.

Enfin, il me semble risqué de promouvoir à tout prix la représentation des salariés dans les conseils d'administration. En effet, tous les acteurs ne doivent pas être mis sur le même plan. Les conseils d'administration étant tournés vers la gestion du capital, les salariés ne sauraient y représenter autre chose qu'un contre-pouvoir. Or ils n'auront pas forcément les moyens – en termes de formation, de vision à long terme, etc. – de débattre activement avec les dirigeants. De plus, cette intégration des salariés se fera de façon inégale selon les entreprises : si certains grands groupes auront les moyens de créer des sièges permanents de syndicats formés, de nombreuses PME ne pourront pas se le permettre.

De la salle (Hugues du PLESSIS d'ARGENTRÉ)

Les valeurs portées par M. de Souza ressemblent à celles soutenues par la Marine nationale, dans laquelle j'ai servi. La devise « Honneur, Valeur, Patrie, Discipline », apposé sur tous les navires de la Marine, s'appuie en effet sur un principe de base : l'équipage. Or l'entreprise de M. de Souza fonctionne comme un équipage. Monsieur Delcourt, l'union InVivo réfléchit-elle actuellement à la création d'un label, dont pourraient bénéficier ses entreprises adhérentes ?⁵⁶

Emmanuel DELCOURT

Dans le cadre du Giga, nous réfléchissons effectivement à une possible labellisation. InVivo envisage par ailleurs de tester la création d'un club de « gold suppliers ». Il s'agirait de sélectionner, par famille de produits, des « fournisseurs d'or », pour s'affranchir notamment de la logique de concurrence, et promouvoir une logique de coconstruction.

Cette tentative s'inscrit en outre dans la mutation actuelle des processus de négociation. Le principe de « négociation raisonnée »⁵⁷ qui prévalait jusqu'alors est en passe d'être abandonné au profit d'autres modèles, davantage fondés sur la confiance, et ce, en grande partie grâce à la crise. **En effet, plus l'environnement est incertain et complexe, plus la solution doit être collective, et définie selon une logique de confiance.**

De la salle (Éric LABOURÉ)

La question la plus importante à résoudre est la suivante : comment vivre ensemble ? Pour vivre ensemble, il faut un socle de règles communes. Il existe certes des expériences variées, qui échappent à toute codification. Rien n'empêche cependant de les discuter, ou de les intégrer à un référentiel. Or ce référentiel me semble absent du propos de M. de Souza. À quoi mesurez-vous, en effet, le bonheur de vos salariés ?

Clément de SOUZA

Le GPS nous servira, à terme, de référentiel de bien-être dans les entreprises. Mais sa mise en place est un travail de longue haleine. En outre, ce système se construira différemment selon les sociétés et les secteurs d'activité. Il est vrai toutefois qu'il est difficile de mesurer le bien-être dans une entreprise, car il faut pour ce faire le distinguer du bien-être personnel de chacun.

(56) Le ministère de la Défense s'interroge actuellement sur la possibilité de créer un label « Défense » dont pourraient profiter les entreprises avec lesquelles il a travaillé.

(57) La négociation raisonnée est un mode de résolution de difficultés relationnelles dans le travail et le business, dans lequel les partenaires se concentrent sur des intérêts communs afin de trouver un accord rationnel sur la base de critères objectifs.

De la salle

J'ai eu un échange lors d'un précédent atelier Mutécos avec un représentant RH du groupe Bouygues. Ce dernier prétendait que le groupe souhaitait accorder sa préférence à des cadres supérieurs « solidaires » plutôt que « solitaires ». Je lui ai rétorqué que cette solidarité était impossible à mettre en place, car en interne chacun jouait son avenir et son avancement en fonction de ses performances, compte tenu de la politique d'avancement suivie par le groupe. Il a alors reconnu que cette tentative s'était soldée par un échec. Rien n'empêche, certes, d'essayer de créer des synergies entre les patrons et les salariés, mais il ne faut pas oublier que l'intérêt de l'entreprise prévaut à tout moment – ce que certains salariés découvrent malheureusement un peu tard.

Clément de SOUZA

Dans l'entreprise Favi, la situation est différente, car elle compte peu d'ingénieurs. Cette entreprise considère en effet que l'innovation vient de la base. Elle s'organise donc en groupes de « mini usines », de quinze à trente salariés qui cooptent ensuite un leader parmi eux.

De la salle

Cette entreprise est très souvent citée dans les formations organisées au ministère de l'Économie et des Finances. Cela prouve que les pouvoirs publics n'éprouvent aucune animosité à son égard.

De la salle (Bruno ARASA, président-directeur général de la société coopérative et participative – SCOP – Hélio Corbeil)

Il est regrettable que la question de la répartition de la valeur créée ait été si peu abordée jusqu'à présent dans cet atelier. Cette question est d'ailleurs absente de nombreux débats actuels, y compris ceux portant sur le développement durable, alors qu'elle est essentielle. De même, dans les achats, il serait bon de créer des indicateurs clairs visant à assurer la cohérence de la répartition des valeurs créées. En effet, ces dernières sont aujourd'hui concentrées sur quelques groupes leaders, et nullement réparties dans l'ensemble de l'écosystème. Il est donc essentiel d'aborder cette question au sein des territoires, plutôt que de demander à ceux-ci de soutenir l'entrepreneuriat sans garantie de contrepartie.

De la salle (Jean-François ROBINET, Directrice Poitou-Charentes)

Les modalités françaises de rédaction du Code du travail sont très spécifiques. Dans d'autres pays, en Grande-Bretagne, par exemple, les relations de travail sont codifiées autrement.

Quoi qu'il en soit, il ne semble pas que l'opposition travailleur/employeur soit aujourd'hui complètement dépassée, contrairement à ce que prétendait M. de Souza.

Par ailleurs, l'un des problèmes que rencontrent les services de l'État dans leurs dialogues avec les entreprises tient au fait qu'ils s'adressent en majorité aux directions des ressources humaines (DRH). Or, s'ils font remarquer, par exemple, à ces dernières que leur entreprise étouffe les sous-traitants, elles leur répondent que la responsabilité en incombe au service achat ! Cette segmentation des fonctions au sein des grands groupes pose problème.

Cet exemple montre la persistance d'une absence de code moral dans les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

Emmanuel DELCOURT

Les divages employeurs/employés ou donneurs d'ordres/sous-traitants doivent être dépassés. Tous les acteurs doivent aujourd'hui s'interroger sur les moyens de le faire – par la construction de clubs, de réseaux, etc.

De la salle

La culture de l'achat se transforme de plus en plus. L'acheteur intègre ainsi progressivement dans sa décision la conscience du risque qu'il fait courir à son entreprise. L'on s'achemine dès lors vers la mise en œuvre d'achats responsables, et les logiques d'entreprise rencontrent les logiques sociales.

Alain PETITJEAN

L'un des défis majeurs auxquels sont confrontées les entreprises est celui de la création d'un reporting de la montée en compétence de leurs équipes, et de la construction d'un référentiel de valeurs communes.





“

Intervention de Guillaume DUVAL

Les pays qui ne disposent pas d'un droit du travail étendu sont confrontés à des difficultés importantes. Ainsi, la légèreté du droit du travail allemand se traduit par de graves dysfonctionnements – inégalités sociales, emplois précaires, etc. Les Allemands eux-mêmes s'en inquiètent.

Par ailleurs, il existe en France de nombreux réseaux de franchisés qui fonctionnent presque comme des entreprises, tout en ne disposant d'aucune forme de représentation du personnel. Il serait bon de s'interroger sur ce point.

”

Table ronde ronde 5 / Étude sur « les relocalisations d'activités industrielles en France » dans le cadre du Pipame



Animateur : **Patrick LOIRE**,
directeur associé de Sémaphores

■ Patrick LOIRE

Arnaud Montebourg, ministre du Redressement productif, a présenté le 14 juin 2013 « Le choix de la France »⁵⁸, son initiative en faveur de la localisation et de la relocalisation productives. À cette occasion, il a présenté les résultats de l'étude sur « les relocali-

sations d'activités industrielles en France », menée par la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIIS) et la Datar dans le cadre des travaux du Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame⁵⁹).

(58) Pour en savoir plus, voir le détail sur le portail du Gouvernement : <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/oui-a-la-france-les-industriels-vont-beneficier-de-mesures-pour-relocaliser>

(59) Selon la définition qui en est donnée sur le site de la DGCIIS, le Pipame assume à travers ses études « un rôle de veille et d'anticipation auprès des décideurs – pouvoirs publics, grandes entreprises et réseaux de PME –, auxquels il fournit un diagnostic, une expertise, des outils d'analyse et de compréhension des mutations en cours et à venir, au sein des secteurs clés de l'économie. Ces études sont publiées dans une collection qui leur est dédiée, baptisée Mutations économiques ».



Présentation des grandes lignes et des premières conclusions de l'étude

François MAGNIEN

Sous-directeur de la prospective des études et de l'évaluation, DGCIS

Cadre général et objet de l'étude

L'idée de lancer une étude sur les relocalisations est venue dès fin 2011, à l'initiative et avec le financement de la Datar et de la DGCIS. Elle a été lancée en décembre 2012 et devrait être restituée dans sa version complète et finale dans le courant du mois de juillet 2013. Elle a ainsi pu s'intégrer à la grande « opération relocalisation » lancée par Arnaud Montebourg, qui a connu un temps fort le 14 juin 2013. À cette occasion, cette étude a été présentée, ainsi que plusieurs cas de relocalisation jugés emblématiques.

L'étude vise à identifier les leviers que peuvent actionner les pouvoirs publics pour stimuler le retour sur le territoire national d'activités industrielles ayant auparavant été développées à l'étranger ou délocalisées. **L'analyse des facteurs économiques et territoriaux incitant les entreprises à rapatrier tout ou partie de leur activité doit ainsi conduire à des préconisations en matière de politiques publiques et de contexte pour stimuler et faciliter un repositionnement d'activités industrielles en France.**

Premiers résultats de l'étude : trois types de relocalisation, soutenus par cinq logiques économiques

Les relocalisations se définissent comme un mouvement multiforme qui s'intègre dans une stratégie d'entreprise, souvent au niveau

mondial. Ce mouvement ne concerne toutefois pas uniquement les grands groupes, mais également des PME.

Les conditions des relocalisations sont liées aux stratégies propres des entreprises ainsi qu'à des considérations macroéconomiques. Il s'agit donc d'un processus de long terme, qui implique des investissements importants.

L'étude repose sur l'analyse fouillée d'une trentaine de cas de relocalisation. Sur cette base, trois types

décisionnels de relocalisation ont été dégagés :

- **la relocalisation d'arbitrage** : effectuée en général par des entreprises de grande taille, qui cherchent à maximiser leur rentabilité dans le cadre de nouveaux projets ;

- **la relocalisation de retour après délocalisation** : due à l'évolution des facteurs ayant entraîné au départ la délocalisation (avantages comparatifs érodés depuis la prise de décision, coût du travail ou du transport, par exemple) ;

- **la relocalisation de « développement compétitif »** : effectuée en général par des PME, qui ont développé dans un premier temps une activité à l'étranger (soit en sous-traitance, soit en installant un site de production), puis ont, dans un second temps, pour plusieurs raisons (volonté de monter en puissance, par exemple), choisi de se réimplanter sur le territoire national en vue d'un développement économique important. C'est le cas de l'entreprise Loiselet, que l'on évoquera plus loin.

Cinq logiques économiques sous-tendent ces stratégies de relocalisation :

- une logique d'optimisation de site ;
- une logique de repositionnement dans la chaîne de valeur ;
- une logique de sécurisation d'un écosystème qualitatif et créatif – recherche d'un réseau actif de sous-traitants, fournisseurs, clients, compétences et ressources externes en tous genres ;
- une logique de valorisation et de communication – qui tient particulièrement à cœur au ministre du Redressement productif (mise en avant du *Made in France*) ;
- certaines logiques de coût – recherche d'une réduction des coûts sur le territoire national.

Identification de 12 leviers d'action sollicités dans tous les projets de relocalisation

Ces cinq logiques économiques peuvent naturellement se combiner. Par ailleurs, 12 leviers d'action liés à ces logiques et sollicités dans tous les projets de relocalisation ont également été identifiés. Il

12 leviers d'action liés à ces logiques et sollicités dans tous les projets de relocalisation ont également été identifiés.

SCHÉMAS-TYPE DÉCISIONNELS			
3 typologies	1	2	3
5 Logiques économiques	Arbitrage	Retour après délocalisation	Développement compétitif
Optimisation de site	X	x	
Repositionnement Chaîne de valeur		x	X
Écosystème créatif	X	X	x
Communication Valorisation		x	X
Coûts cachés	x	X	

Figure 3 – Croisement des trois schémas types décisionnels avec les cinq logiques économiques.

s'agit de :

- l'investissement ;
- l'immobilier ;
- le financement ;
- l'organisation ;
- la chaîne de réactivité ;
- la qualité ;
- la sécurité juridique ;
- l'intégration dans un écosystème ;
- le repositionnement en gamme ;
- le développement des services associés à la production ;
- l'innovation ;
- la mobilisation sociale et les ressources humaines.

Ces trois premiers éléments – schémas décisionnels, logiques économiques, et leviers d'action – correspondent à la première partie de l'étude, réalisée par la société Sémaphores, sous la direction d'Alain Petitjean.

Seconde partie de l'étude : une analyse des potentiels de délocalisation et de relocalisation des territoires

En complément de cette analyse, fondée sur l'étude approfondie de cas avérés de relocalisation, une étude a été menée à l'aide de données statistiques afin d'identifier les facteurs favorisant la délocalisation ou la relocalisation au sein d'un territoire donné. Cette étude vise à caractériser de manière fine les territoires étudiés, en matière d'activités et en matière d'emplois.

La segmentation territoriale retenue pour cette partie de l'étude se fonde sur la notion de « zone d'emploi ». 320 zones d'emploi ont ainsi été identifiées en France. Pour chacune d'entre elles, une analyse schématique des types d'activités économiques et industrielles existants, ainsi que des types de services réalisés et des types d'emplois accueillis, a été effectuée.

L'étude a donc cherché à analyser dans les activités de ces territoires les caractéristiques de ce qui est produit et des tâches nécessaires à la production – caractéristiques liées aux délocalisations et aux relocalisations. Ainsi, le coût du travail a été mesuré finement zone d'emploi par zone d'emploi.

L'analyse de ces caractéristiques a permis de placer les activités industrielles observées dans les zones d'emploi dans quatre catégories :

- **les secteurs domestiques peu délocalisables** – l'agroalimentaire, par exemple ;
- **les secteurs exportateurs peu délocalisables**, comme la construction de véhicules automobiles ;
- **les secteurs à délocalisations défensives**, comme le secteur de l'habillement ou du textile ;
- **les secteurs à délocalisations offensives**, comme l'aéronautique, le luxe, la parfumerie, etc.

Identifier les comportements de délocalisation de ces catégories

Il est cependant difficile d'étudier les comportements de délocalisation de ces catégories, du fait de l'absence de données d'observation directe des phénomènes de délocalisation et de relocalisation en France.

Caractéristiques	Type de compétitivité	Catégorie	Critère
Caractéristiques des tâches	Compétitivité prix	Substitution capital/travail	Coût du travail
			Automatisation
Caractéristiques des biens	Compétitivité hors-prix	Contraintes temporelles/ de transport	Innovation de produits, Intensité en R&D
	Compétitivité prix		Produits pondéreux influençant le choix de localisation
			Produits à durée de consommation limitée
Compétitivité hors-prix	Différenciation verticale	Label territorial	
			Positionnement qualitatif

Figure 4 – Les caractéristiques des activités.

Les potentialités de délocalisation de 700 activités ont néanmoins été analysées. Puis, une fois cette typologie effectuée, et l'étude de chaque activité zone d'emploi par zone d'emploi réalisée, un coefficient de vulnérabilité a été déterminé.

Les 320 zones d'emploi ont enfin été réparties en six catégories :

- trois ZI – ZI à spécialisation mono-industrielle, ZI de performance extérieure et ZI en territoire rural ;
- trois zones de services – zones rurales de services collectifs, zones de services touristiques et de proximité, et zones urbaines de services cognitifs.

Une fois cette catégorisation effectuée, la trentaine d'études de cas abordée dans la première partie de l'étude a été reclassée selon ces zones, en sus des 100 cas répertoriés dans les années précédentes par d'autres études.

Conclusion

Trois leçons doivent être tirées de cette étude :

- **il existe en France des territoires qui innovent, exportent et importent ;**
- **les relocalisations sont proches des zones intenses en services cognitifs – recherche, design, publicité, etc. ;**
- **les territoires exportateurs ont autour d'eux des territoires industriels et de services dynamiques, dont il faut penser l'écosystème.**

■ Patrick LOIRE

L'étude est actuellement en cours de finalisation. Une fois achevée, elle sera disponible sur le site du Pipame. Un lien sera également ajouté sur le site de Mutécos.

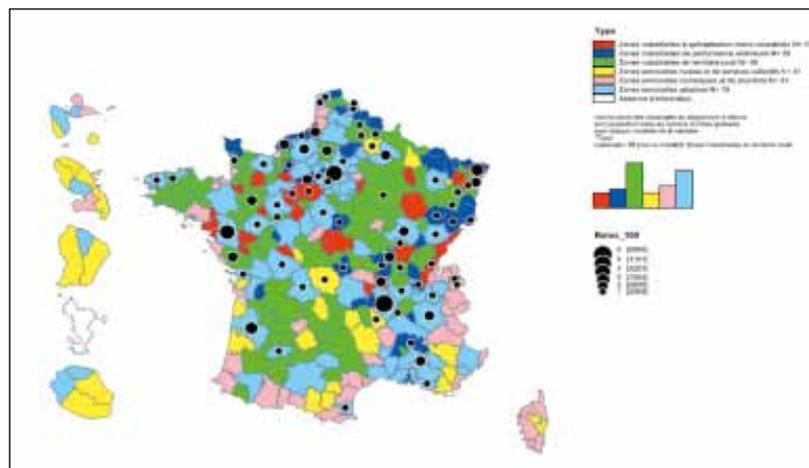


Figure 5 – Les 100 cas de relocalisation dans les six types de zones.



Quelle réception de l'étude par la Datar, et quelle articulation avec les études existantes ?

Les enseignements tirés de l'étude

Cette étude a l'avantage de bien poser le problème des relocalisations.

D'abord parce qu'elle raisonne en termes de chaînes de valeurs et affirme qu'il existe une grande diversité de situations d'entreprises selon le secteur d'activité, l'ancienneté, la taille et les marchés visés. En d'autres termes, la mondialisation est traversée par des forces contraires, l'éclatement d'une chaîne de valeurs, la hausse des coûts de transport et l'éloignement du marché domestique pouvant s'avérer contre-productifs au-delà d'un certain seuil, ce seuil étant lui-même variable en fonction du profil des entreprises. Cela signifie également qu'**une politique d'appui aux relocalisations doit mobiliser des leviers différenciés adaptés aux motivations des entreprises concernées** (les différents types de relocalisation identifiés dans l'étude offrent de ce point de vue une grille de lecture utile).

Ensuite parce qu'elle invite également à penser en termes de multilocalisations comme moyen d'optimiser la chaîne de valeur plutôt que de délocalisations / relocalisations (la réalité est plus complexe que cette alternative classique).

Enfin, parce qu'elle rappelle qu'une politique d'appui aux relocalisations ne doit pas s'envisager comme le moyen de recréer massivement des emplois :

- **d'une part parce que les emplois relocalisés en France ne sont pas de même nature que ceux qui partent** (et ce quels que soient les types de relocalisation) ; il s'agit en général d'activités de conception ou de fabrication très automatisée (donc avec des effectifs relativement réduits) ;
- d'autre part parce que **les variations de l'emploi liées à la mobilité des activités sont de toute façon relativement modestes à l'échelle nationale (ce qui ne veut pas dire qu'elles ne puissent pas avoir un impact fort sur certains territoires)**. En cela, elle rejoint des travaux publiés récemment par l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee)⁶⁰ ainsi que par le Conseil d'analyse économique en 2005⁶¹.

La question des relocalisations renvoie donc davantage à celle de la politique industrielle qu'à celle de l'emploi (ce qui n'est pas pour autant antinomique), et ce, d'autant plus que l'expérience conforte l'idée selon laquelle les relocalisations durables sont celles qui s'appuient sur une stratégie cohérente et sur l'ancrage dans un écosystème productif favorable au développement de l'entreprise concernée (d'où l'importance de l'offre territoriale et de sa valorisation).

L'étude précise bien d'ailleurs qu'une politique de relocalisations ne peut constituer une réponse à soi seule aux difficultés de certains territoires (notamment les régions en voie de désindustrialisation rapide) et doit s'intégrer dans une stratégie d'ensemble comprenant notamment une GPEC territoriale, qui ne s'interdit pas dans certains cas le recours à des aides à la mobilité des individus.

En résumé, il faut se garder d'une posture mercantiliste (consistant à freiner les départs et à multiplier les incitations au retour), mais plutôt mettre en œuvre dans la durée une stratégie globale misant sur :

- une connaissance fine des ressources et des potentiels de développement des territoires français ;
- une mobilisation cohérente des acteurs susceptibles d'intervenir dans l'aide à la localisation des entreprises (professionnaliser et optimiser l'implantation des entreprises en France, qu'il s'agisse de relocalisations ou pas) ;
- une spécialisation sectorielle renforcée et plus visible (l'industrie française est relativement peu spécialisée), susceptible de produire des effets de taille critique et de produire des dynamiques positives, vecteurs d'attractivité pour des activités basées à l'étranger ;
- la montée en gamme des activités (impliquant dans certains cas le recours à la robotisation), la concurrence sur les prix (qui explique une partie des délocalisations) touchant moins les produits haut de gamme ;
- le renforcement des synergies entre grands groupes et PME (moyen de renforcer l'ancrage territorial de

Michel RUFFIN

Chef du service Intelligence territoriale, Datar



La question des relocalisations renvoie donc davantage à celle de la politique industrielle qu'à celle de l'emploi .

(60) Voir notamment le dossier sur les délocalisations publié par l'Insee en juin 2013 : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1451

(61) Voir à ce sujet le rapport publié en 2005 par le Conseil d'analyse économique (CAE) intitulé Désindustrialisation, délocalisation (<http://www.cae.gouv.fr/Desindustrialisation-delocalisations,53.html>).

ces dernières et de faciliter leur développement y compris à l'international) ;
 - une meilleure valorisation de la recherche pour développer l'innovation et la montée en gamme des activités implantées sur le territoire français ou susceptibles de s'y localiser.

Mais plus fondamentalement encore, cette question des relocalisations ou des multilocalisations est une invitation à repenser celle des rapports entre appareil productif et territoire.

Elle doit en effet s'envisager d'abord comme le croisement de la dynamique d'une ou de plusieurs entreprises et d'un territoire. **De ce point de vue, l'étude fait clairement apparaître les rapports différenciés au territoire (à la fois en termes de degré d'attachement et d'échelle de référence) selon les types de relocalisations** : accès aux services, à la R&D et aux infrastructures pour les (re-)localisations d'arbitrage / retour aux sources et fort degré d'irréversibilité pour les relocalisations après délocalisations / mix offre territoriale et attachement du chef d'entreprise à un territoire donné

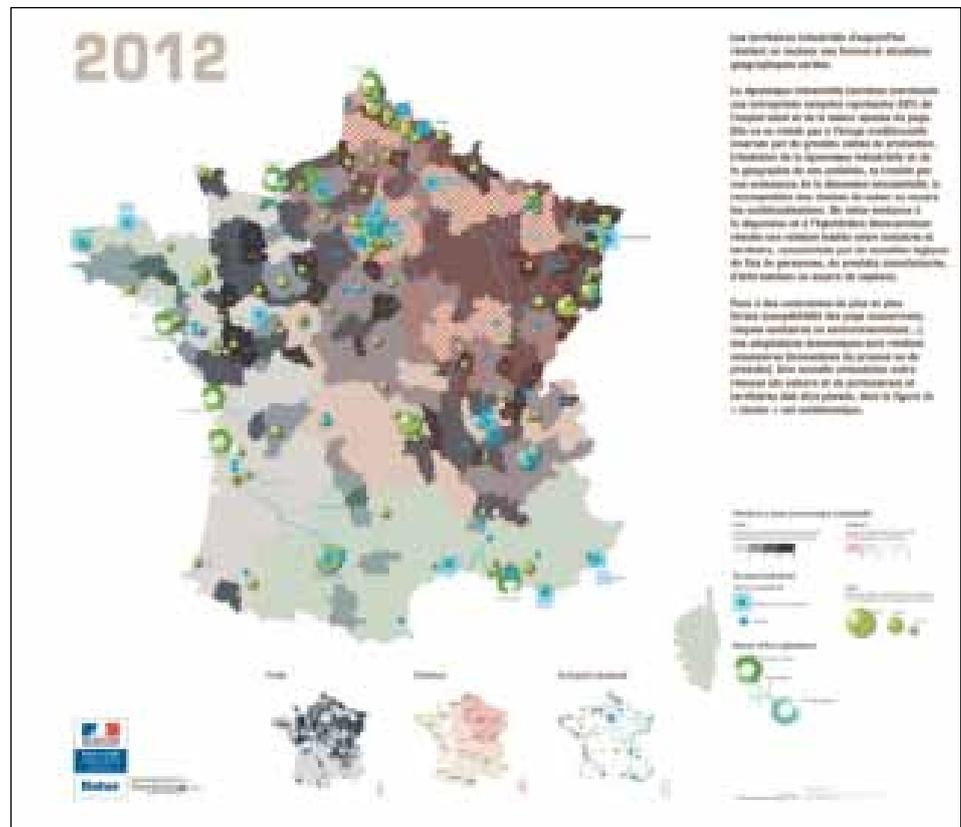
– fort degré d'irréversibilité pour les relocalisations de développement compétitif.

Sur ce sujet qui intéresse au premier chef la Datar, insistons sur trois idées principales :

1) Histoire et géographie vont de pair

La plupart des relocalisations étudiées se concentrent dans les territoires de tradition industrielle (cf. carte *infra* sur les espaces de la dynamique industrielle, tirée de *Territoires 2040*), qu'ils connaissent une progression ou un recul de l'emploi ; on peut donc penser que les dynamiques passées continuent de produire leurs effets, en gardant toutefois à l'esprit que ces relocalisations s'opèrent plutôt à proximité des zones d'emploi définies comme « servicielles » dans la typologie proposée par E.M. Mouhoud. Cela conforte bien l'idée que les emplois qui s'implantent sont davantage des emplois à haute valeur ajoutée, différents de ceux qui partent pour des raisons de concurrence tarifaire. Le croisement de la carte des relocalisations avec celle des emplois métropolitains conforte également cette analyse.

Territoires 2040 -
 Les espaces de la dynamique
 industrielle.

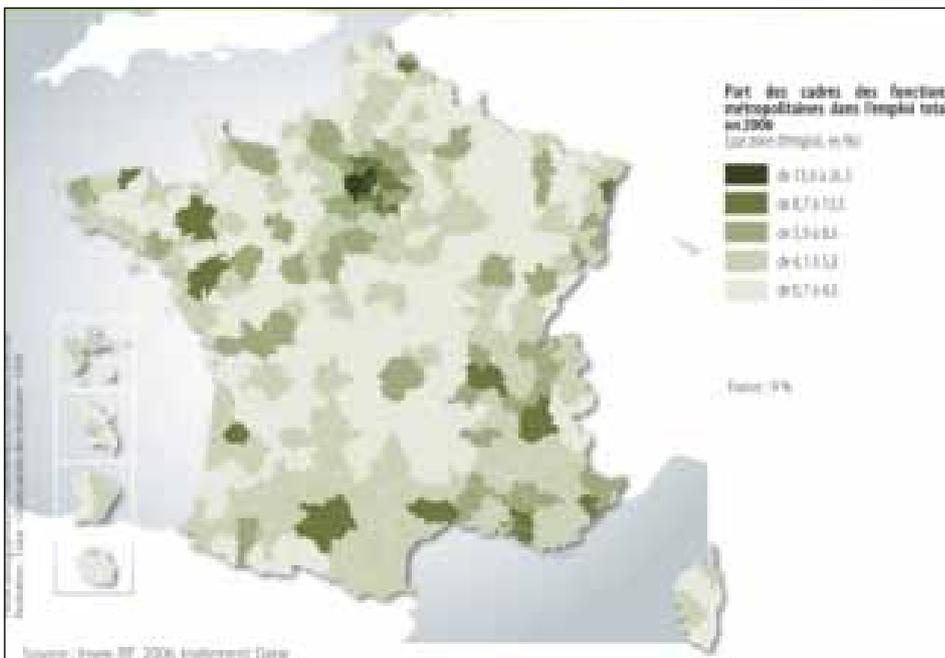




2) Les dynamiques territoriales sont de plus en plus complexes et diversifiées

Il est intéressant de ce point de vue de croiser la typologie des zones d'emploi en six classes élaborées dans le cadre de l'étude avec d'autres typologies de référence, notamment SPE-SI-PO (spécification, situation, potentialités), élaborée par la Datar en collaboration avec l'Institut d'aménagement et d'urbanisme (IAU) de la région Île-de-France. Ce travail avait pour but de caractériser les zones d'emploi en fonction de leurs caractéristiques – tissu

industriel, potentialité démographique, etc. –, de leur situation socio-économique et de leur potentiel de développement. Si l'on compare ces deux études, des points communs apparaissent, mais également des divergences intéressantes. Ainsi, dans le Nord-Est de la France, quelques territoires ont été identifiés comme très fragiles dans la cartographie SPE-SI-PO, mais jugés dotés d'un bon potentiel de relocalisation dans l'étude Pipame. Une analyse plus poussée de ces espaces sera donc utile.



3) L'enjeu de l'efficacité territoriale

Nous vivons une époque paradoxale où **les activités sont de plus en plus dématérialisées, fragmentées et mobiles** avec une tendance croissante à la personnalisation des produits (ou plutôt d'une offre produits-services) **mais où parallèlement les effets territoriaux se renforcent avec d'importants effets de polarisation** (logique de *cluster*, de taille critique, d'interrelations, compétences disponibles, accès à des ressources et à des marchés, infrastructures, etc.). Toutefois, **la juxtaposition de ressources et d'activités sur un même espace ne suffit pas**. Pour qu'elle produise des effets d'entraînement il est nécessaire que puisse s'opérer une cristallisation sur la base d'un projet collectif, porté à la fois par les acteurs publics et privés, susceptible de rendre visible les dynamiques existantes et de faciliter la capitalisation (notion de « territoire apprenant »).

En d'autres termes, **la localisation des entreprises va prendre de plus en plus la forme d'une relation offre-demande mais le marketing territorial ne suffit pas à lui seul. Il ne peut produire ses effets en termes de localisation d'activités que s'il est adossé à une stratégie cohérente de développement portée dans la durée et pensée à plusieurs échelles** (du local à l'international).

Conclusion

Cette étude recoupe donc un certain nombre de postulats de la Datar :

- il n'y a pas de « territoires perdus », seulement des territoires sans projets ;
- il n'y a pas de modèle de développement unique ;
- il convient de ne pas tout miser sur l'attractivité : il faut au contraire jouer prioritairement sur le développement endogène et compléter par l'exogène ;
- développer un territoire – y compris dans son ambition légitime de faciliter les implantations étrangères et les relocalisations – implique de mettre en œuvre dans la durée une stratégie cohérente de développement à plusieurs échelles (du local au global).

Sur ces bases, une politique en faveur des relocalisations doit comprendre deux volets principaux :

- des actions transversales à l'échelle nationale (cf. *supra*) ;
- une « mise en capacité des territoires » (un enjeu identifié dans le cadre de l'exercice de prospective Territoires 2040) pour les aider à élaborer et porter dans la durée un projet de développement fondé sur leurs spécificités et qui soit lisible par les acteurs économiques.





« Une fabrication made in France avec un coût made in China » – présentation de l'entreprise Loiselet

Histoire de l'entreprise

L'entreprise Loiselet est installée à Dreux, et se spécialise essentiellement dans les domaines du ferroviaire, de la voierie et des bâtiments agricoles. L'histoire de cette entreprise commence en 1850, par l'ouverture d'une première fonderie Loiselet à Nogent-le-Roi. En 2001, en raison de problèmes de compétitivité et d'environnement, la fonderie a dû fermer. Je me suis alors intéressé au métier de la fonte, et j'ai décidé de racheter les murs.

J'ai ensuite décidé de partir en Chine pour y trouver des sous-traitants compétents et intéressants en termes de prix – le site de Nogent-le-Roi servant à la logistique. Mais la sous-traitance m'a rapidement posé problème : ainsi il m'est arrivé de faire le voyage jusqu'en Chine pour récupérer des pièces, et de m'apercevoir à l'arrivée que le matériel n'était pas prêt. Plutôt que de continuer à fonctionner avec la sous-traitance, j'ai donc décidé de monter une première usine en Chine, en 2003, puis une deuxième en 2007, en collaboration avec un associé chinois. Mais la profession de la fonderie a alors fait l'objet de lois anti-dumping, et les produits concernés en provenance de Chine se sont retrouvés taxés à 47 %.

Pourquoi une relocalisation en France ?

En 2009, Loiselet a donc élaboré un partenariat avec un fabricant indien, en sous-traitance. L'Inde n'impose pas, en effet, de frais douaniers d'exportation vers l'Europe, contrairement à la Chine. Je voulais me développer davantage, mais les banquiers ne m'ont pas suivi. J'ai donc décidé de relocaliser la totalité de mes activités à Dreux, en France. En effet, les frais d'importation de la Chine et de l'Inde vers la France s'avéraient de plus en plus élevés – à cause des coûts de fabrication (impossibles à réduire, car en Chine et en Inde les travailleurs sont payés à la tâche), et du coût du transport, notamment. Il revenait donc moins cher d'investir 12 millions d'euros dans des machines-outils que subir le coût du transport maritime.

En réfléchissant ainsi en profondeur au problème des coûts de production, et en tâchant de les réduire au maximum en France, nous avons pu élaborer un projet compétitif sur le marché mondial. Grâce au système automatisé mis en place, nous pratiquons aujourd'hui des prix plus compétitifs que les prix chinois. En effet, il fallait en Chine 30 personnes pour fabriquer 50 tonnes de métal liquide par jour. Or grâce au système automatisé, il suffit de trois personnes, à Dreux, pour fabriquer 100 tonnes de métal liquide par jour.

Sylvain LOISELET

Président de Loiselet Fonderie⁶²



Comparaison Loiselet Dreux (en haut)/ Loiselet Chine.

(62) <http://www.loiselet.com/fonderie-fonte.php>

Depuis 2012, Loiselet assure ainsi une fabrication *made in France* avec un coût *made in China*, grâce à la robotisation.

Où trouver les financements ?

Pour parvenir à ce résultat, la difficulté n'a pas été de trouver des marchés, mais des financements. Les banques se sont en effet montrées très réticentes pour soutenir un projet comme celui-ci, alors même que Loiselet, qui enregistrait 1 million d'euros de commandes en 2001, en compte plus de 30 millions d'euros en 2013. En outre, l'entreprise employait 12 personnes en 2011, contre 94 en 2013, et elle prévoit d'en employer 120 en 2014. Ce développement de l'entreprise montre bien que ce projet valait la peine d'être tenté.

Pour le réaliser, l'entreprise a bénéficié des aides à la ré-industrialisation de l'État, qui ont servi de moteur à son budget. Elle a reçu en outre le soutien de la région, d'Oséo ainsi que du conseil général d'Eure-et-Loir – soutien financier, mais aussi moral, qui a permis à l'équipe de Loiselet de surmonter les difficultés liées à sa démarche.

Ces difficultés demeurent cependant aujourd'hui. Ainsi, en septembre 2012, l'entreprise a dépassé son budget, et n'a eu confirmation du retour à la normale qu'au début du mois de juin 2013. **La démarche de relocalisation est donc un combat de tous les jours, qui nécessite le soutien de tous, mais qui génère également une très grande fierté.**



Échanges avec la salle

De la salle (Philippe RIGARD-CERISON)

Dans le cadre de l'acte III de la décentralisation, les instances régionales auront-elles leur propre politique de développement en matière de délocalisations et de relocalisations ?

De la salle (Jean-François ROBINET)

Le témoignage de M. Loiselet est très bienvenu, car il est toujours sympathique d'entendre quelqu'un dire que les services de l'État lui ont été utiles. Par ailleurs, je note que l'étude Pipame a l'avantage de concrétiser la notion de relocalisation, jusqu'alors assez floue.

De la salle (Pierre DESSONS, communauté de communes de Parthenay)

Monsieur Loiselet, avez-vous repris un bâtiment existant pour vous installer ou avez-vous subi le coût de construction d'une usine en France ?

Sylvain LOISELET

Nous avons repris un bâtiment existant à Dreux, et avons bénéficié pour ce faire d'aides publiques.

François MAGNIEN

L'ambition du ministre du Redressement productif en matière de relocalisation ne signifie pas qu'il entend centraliser cette politique. Les Direccte auront bien sûr un rôle essentiel et moteur à jouer dans ce domaine. Des correspondants aux relocalisations y ont d'ailleurs été récemment désignés. L'impulsion globale se fera donc au niveau national, mais les opérations se dérouleront au niveau local.

De la salle (Philippe RIGARD-CERISON)

Il existe un pacte de confiance entre les élus locaux et les entreprises. Les élus accueillent en effet ces dernières, et cherchent à les pérenniser sur le territoire. Les élus se demandent par conséquent s'ils continueront, à compter du 1^{er} janvier 2014, dans le cadre de la loi sur la décentralisation, à porter cette politique d'accueil

des entreprises, ou si celle-ci sera gérée conjointement avec les services de l'État. En d'autres termes, un schéma industriel national sera-t-il défini, ou chaque région définira-t-elle son schéma propre de développement économique ?

Michel RUFFIN

Le projet de loi n'étant pas encore voté, il est difficile de dire aujourd'hui ce qu'il contiendra. Néanmoins, il me paraît difficile d'ôter toute initiative en la matière au niveau national. Il n'est cependant pas prévu de définir un schéma national. L'idée est plutôt de dresser des synergies intelligentes entre l'État et les collectivités territoriales.

De la salle (conseillère au pôle mutations et développement économiques, Datar)

Le contexte actuel n'est pas seulement formé du projet de loi sur la décentralisation, mais également de nombreux travaux portant sur les mutations économiques, à l'image de celui confié à Jean-Pierre Aubert par le Premier ministre. La Datar est associée à toutes ces réflexions. Son but est en effet de bien identifier les spécificités des territoires pour pouvoir leur venir en aide de la meilleure façon possible.



Intervention de Guillaume DUVAL

Le nombre important de délocalisations survenues dans les années 2000 tient en grande partie à l'écart entre l'euro et le dollar. Les relocalisations sont ainsi possibles aujourd'hui car la crise a entraîné une baisse de l'euro – ce dernier est passé de 1,6 dollar avant 2008 à 1,3 dollar.

Le second levier à mobiliser pour encourager les relocalisations est le levier de l'immobilier. En effet, le prix de l'immobilier est demeuré stable en Allemagne depuis 1995, alors qu'il a été multiplié par 1,5 en France, ce qui pèse énormément sur les charges des entreprises.

En revanche, affirmer que les délocalisations ne tiennent pas du tout à des questions d'emploi me semble douteux. L'on observe de fait une baisse

significative des emplois en France. En outre, il ne faut pas, à mon sens, trop compter sur une hausse des coûts du transport due à la hausse des coûts de l'énergie pour favoriser les relocalisations. Par ailleurs, se fixer pour objectif de produire en France au même prix qu'en Chine ne me semble pas une bonne façon d'armer une entreprise face à la concurrence des multinationales. Enfin, il ne suffit pas de faire grandir des PME en effectifs pour les transformer en ETI performantes. Sans équipements, elles ne pourront en effet jamais arriver au niveau des ETI allemandes.

Il ne suffit pas de faire grandir des PME en effectifs pour les transformer en ETI performantes.



Reprise des échanges

Michel RUFFIN

Je n'ai pas nié le fait qu'il y ait une baisse significative des emplois en France, j'ai seulement affirmé que les délocalisations n'en étaient pas la cause majeure, et qu'à fortiori les relocalisations auraient encore moins d'effet dans le sens inverse, car elles ne concernent pas les mêmes emplois que ceux qui ont été délocalisés. Par ailleurs, il est vrai que le taux de change euro/dollar constitue un avantage comparatif certain pour les États-Unis. Il est néanmoins possible de résister à la concurrence américaine avec des produits haut de gamme.

Sylvain LOISELET

J'ai été surpris pour ma part en allant aux États-Unis du manque d'automatisation de leurs PME. Par ailleurs, l'État gagnerait à mon sens à insister davantage sur la mise en place d'une taxe carbone, car les entreprises françaises gagneraient en compétitivité. Enfin, il serait intéressant de soutenir les entreprises qui souhaitent récupérer des parts de marché sur des fabrications faites en Chine et en Inde. Je souhaiterais pour ma part pouvoir disposer des noms des entreprises qui importent à l'heure actuelle des produits de fonderie semblables à ceux que Loiselet propose.

De la salle (Tristan KLEIN, DGEFP)

Pourquoi l'étude Pipame a-t-elle si peu approfondi les enjeux de compétences liés aux relocalisations ? Les relocalisations se produisent-elles parce que les compétences existent déjà dans l'entreprise, ou en vue d'en créer sur le territoire ? Ainsi, l'entreprise Loiselet opère désormais des allers-retours de production entre la France, l'Inde et la Chine. Cela nécessite la mobilisation de professionnels qualifiés – techniciens de maintenance, etc. Avez-vous rencontré des difficultés pour trouver les compétences adéquates ?

Sylvain LOISELET

La fonderie étant en France une activité sinistrée, il a été très difficile de trouver du personnel de fonderie

et des techniciens de maintenance. L'entreprise y est néanmoins parvenue, en proposant un salaire plus élevé que la moyenne pour les ouvriers de ce secteur. L'entreprise a également formé à ses métiers de nombreuses personnes issus du bassin d'emploi de Roubaix.

François MAGNIEN

Les enjeux liés à l'emploi et aux compétences – enjeux de formation, par exemple – sont loin d'être négligés dans les deux parties de l'étude. Une analyse fine est ainsi effectuée à partir des politiques d'emploi menées dans les territoires.

Michel RUFFIN

*Cette question a en effet été évoquée par les responsables des entreprises concernées par les relocalisations que nous avons étudiées. **Les politiques d'emploi et de compétences constituent un enjeu fort d'efficacité territoriale.** Pour construire un projet de territoire, une entreprise doit en effet mener une analyse fine et cohérente de ses atouts et de ses faiblesses, y compris au niveau de la formation et de l'emploi. Il lui faut donc un interlocuteur informé pour en discuter, et définir, par exemple, des plans de formation.*

Patrick LOIRE

L'étude comportera également des interviews de la plupart des chefs d'entreprise.

De la salle (Éric LABOURÉ)

Certaines tentatives de ré-industrialisations se heurtent à la découverte de l'absence de sites industriels disponibles. Il serait donc intéressant d'intégrer dans toutes les nouvelles cartographies les possibilités d'accueil industriel des territoires. Par ailleurs, l'entreprise Loiselet a-t-elle eu beaucoup de difficultés à s'implanter en Chine en 2001 ?

Sylvain LOISELET

À mon arrivée en Chine, j'ai invité les responsables locaux au restaurant, et la rencontre s'est très bien passée. Par la suite, j'ai attendu six mois pour obtenir une autorisation d'exploiter, ce qui est un délai plutôt court pour la Chine.



De la salle (Hugues du PLESSIS d'ARGENTRÉ)

Le ministère de la Défense dispose de nombreux sites qui pourraient devenir des sites industriels. Par ailleurs, concernant la demande de M. Loiselet de recueillir les noms des entreprises françaises qui s'approvisionnent en Chine et qu'il pourrait approvisionner, quelles actions l'État pourrait-il mener pour aider une entreprise qui relocalise à capter des marchés qui fuient vers la Chine ?

Sylvain LOISELET

L'entreprise Loiselet ne fait partie d'aucun réseau. Quant à savoir comment connaître les noms des entreprises qui s'approvisionnent en Chine, je sais le moyen le plus efficace : par les codes douaniers.

François MAGNIEN

Votre demande se heurte au problème de l'accès des citoyens aux données de l'Administration. C'est un problème qui préoccupe grandement le Gouvernement, notamment dans le cadre du projet « open data » porté par le Premier ministre⁶³. Les réflexions se poursuivent en ce domaine, mais elles sont très complexes et prennent du temps. Ainsi, les entreprises dont vous souhaitez obtenir les noms risquent de ne pas autoriser la diffusion d'informations les concernant.

Patrick LOIRE

Quelles ont été les mesures présentées par Arnaud Montebourg lors de la conférence du 14 juin 2013 ?

François MAGNIEN

Le ministre du Redressement productif a annoncé la mise en place d'un logiciel de relocalisation à destination des PME, qui sera mis en ligne en juillet 2013. Ce logiciel offrira aux PME la possibilité d'évaluer rapidement si, dans leur cas, une relocalisation pourrait s'avérer pertinente ou non.

Ce logiciel s'accompagnera éventuellement d'une cartographie des disponibilités logistiques sur les territoires – ports, facilités d'accès, infrastructures, etc.

Enfin, le ministre a annoncé la nomination de « correspondants relocalisations » au sein de chaque région.

De la salle

Monsieur Loiselet, avez-vous des informations sur les priorités qui seront données aux aides publiques destinées aux chefs d'entreprise en 2014 ?

Sylvain LOISELET

Non. Il est vrai que les aides à la ré-industrialisation m'ont beaucoup aidé. Cependant, certaines aides gagneraient à être repensées, et à être positionnées sur de nouvelles productions.

De la salle (Bruno ARAZA)

Connaît-on la part du FSE sollicitée pour des relocalisations ?

(63) <http://www.data.gouv.fr/>

De la salle (Guillaume SCHNAPPER, Direccte Poitou-Charentes)

Quelle sera la stratégie de Loiselet face aux nouveaux défis que représentent l'intervention du contrat de génération, l'obligation de souscrire des contrats en alternance, etc. ?

De la salle (Jacques PATRAS)

Les stratégies d'achat des grands groupes prévoient un pourcentage pour les acheteurs qui trouvent des marchés dans les pays « low cost ». Ce point devrait être remis en question si l'on souhaite encourager les relocalisations.

Par ailleurs, le fait que les industriels fabriquent de plus en plus de produits personnalisés va dans le sens de la relocalisation. Il faudrait donc soutenir ce mouvement.

Les groupements d'entreprises constituent quant à eux une belle opportunité de relocalisa-

tion au niveau territorial. Ils pourront même à l'avenir favoriser les relocalisations d'entreprises venues de l'international. Mais pour ce faire, il faudra que les pouvoirs publics se rapprochent des entreprises, afin de déterminer ensemble des leviers d'action efficaces sur les territoires.

Michel RUFFIN

J'ignore quelle est la part du FSE consacrée aux relocalisations. Des négociations sont en cours pour préciser les attributions des différentes enveloppes, mais je ne crois pas qu'il y ait un chapitre sur les relocalisations.

Sylvain LOISELET

Loiselet a passé un accord en juin 2013 avec l'agglomération de Dreux et Pôle emploi pour lancer une politique d'embauche donnant la priorité aux travailleurs locaux.

Il faudra que les pouvoirs publics se rapprochent des entreprises, afin de déterminer ensemble des leviers d'action efficaces sur les territoires.



Conclusion



Comment faire face à la crise ?

■ Guillaume DUVAL

Étant donné la crise actuelle, les entreprises n'ont pas d'autre choix que « d'entreprendre autrement, pour une économie plurielle dans un ancrage territorial refondé ». Cette nécessité est d'autant plus grande qu'une crise écologique frappe aujourd'hui la France et l'Europe. Les plus anciennes zones industrialisées du monde sont en effet peu fournies en énergies fossiles, et s'en sortent moins bien que les pays qui disposent de matières premières.

Pour sortir de cette impasse, il faut commencer par abandonner toute forme de pessimisme. La France a déjà su « entreprendre autrement », et se restructurer, par le passé. Elle peut donc recommencer.

Un ancrage territorial refondé ?

La refondation de l'ancrage territorial des entreprises se heurte malheureusement à de lourds problèmes institutionnels, qui handicapent leur action depuis longtemps. L'exemple de la Plaine Saint-Denis montre néanmoins que des progrès peuvent être réalisés en la matière. Espérons que nous saurons à l'avenir en réaliser davantage.

Qu'est-ce qu'entreprendre autrement ?

Entreprendre autrement, c'est surtout manager autrement les entreprises. Cela a été dit au cours de l'atelier : la structure managériale française est très verticale, soutenue par des institutions, etc. Cette verticalité est un inconvénient majeur, car pour entreprendre autrement il faut faire en sorte que chacun puisse devenir « intrapreneur ». Ainsi, l'enjeu n'est pas de multiplier le nombre de nouvelles entreprises, mais d'augmenter le nombre d'« intrapreneurs » au sein des entreprises existantes.

La nécessité de comprendre la complexité des sociétés

Les entreprises doivent également se tourner vers une économie plurielle, c'est-à-dire comprendre la complexité nouvelle des sociétés, qui appelle à questionner l'efficacité de l'action publique. En effet, alors que tous répètent depuis plusieurs années qu'il faut réduire l'action publique en France, cette dernière est toujours aussi présente, et personne ne prend l'initiative de la restreindre. Elle est même davantage mobilisée dans certains pays comme la Turquie, la Corée, etc. La question de son efficacité

Guillaume DUVAL

Rédacteur en chef d'Alternatives économiques



se pose donc avec force, et il faut cesser de penser l'économie selon une dichotomie public/privé, et réfléchir désormais à la façon dont le public et le privé peuvent fonctionner ensemble.

Entreprendre autrement, enfin, revient aussi à agir d'une autre manière avec des contraintes nouvelles – environnementales, notamment. Ainsi, nos entreprises doivent apprendre à transformer leurs manières de produire, non seulement en concevant des produits verts mais aussi en s'interrogeant sur les concepts d'économie circulaire et d'écologie industrielle.

« L'entreprendre autrement » ne concerne en effet pas uniquement l'ESS, mais touche à l'ensemble

Il est important en effet que l'on garde, au sein des séminaires Mutécos, une ouverture d'esprit qui nous permette d'agir autrement, et mieux.

de nos systèmes économiques. Il faut garder cela à l'esprit si l'on veut sortir de la crise que l'on traverse aujourd'hui.

■ **Christiane CECCALDI**

Je voudrais remercier l'ensemble des intervenants de cet atelier, ainsi que Guillaume Duval pour le regard pertinent et affuté qu'il y a apporté en complément. Il est important en effet que l'on garde, au sein des séminaires Mutécos, une ouverture d'esprit qui nous permette d'agir autrement, et mieux. Nos réflexions autour de l'avenir de Mutécos se poursuivront, et se nourriront du questionnement et des commentaires de tous les participants.

”



Sigles et acronymes

ANI : Accord national interprofessionnel

ASTRÉES : Association travail, emploi, Europe, société

CAE : Conseil d'analyse économique

CCI : Chambre de commerce et d'industrie

CDC : Caisse des dépôts et consignations

CDO : Collateralized Debt Obligations

CDS : Credit Default Swaps

CDT : Contrat de développement territorial

CETI : Centre européen des textiles innovants

CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres

CGEFI : Contrôle général économique et financier

CGI : Commissaire général aux investissements

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CIR : Crédit d'impôt recherche

CJD : Centre des jeunes dirigeants d'entreprise

CNAM : Conservatoire national des arts et métiers

CNRS : Centre national de la recherche scientifique

COE-REXECODE : Centre d'observation économique et de Recherche pour l'expansion de l'économie et le développement des entreprises

CSI : Centre de sociologie de l'innovation

D3E : Déchets d'équipements électriques et électroniques

DAR : Délégation aux restructurations

DATAR : Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'action régionale

DGCIS : Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services

DGEFP : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

DIRECCTE : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

DRH : Direction des ressources humaines

EIG : Événement indésirable grave
ESS : Économie sociale et solidaire
ETI : Entreprise de taille intermédiaire
Fab Labs : Fabrication Laboratories
FLE : Français langue étrangère
FSE : Fonds social européen
GIGA : Groupement d'intervention du groupe INVIVO pour les achats
GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GPS : Global Performance System
IAU : Institut d'aménagement et d'urbanisme
INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques
IRP : Institution représentative du personnel
JEI : Jeune entreprise innovante
OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
OMC : Organisation mondiale du commerce
PDCA : Plan-Do-Check-Act
PDG : Président-directeur général
PIPAME : Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques
PLUG : Plot de liaison à usage général
PME : Petite et moyenne entreprise
PSE : Plan de sauvegarde de l'emploi
R&D : Recherche et développement
RH : Ressources humaines
RNET : Réseau national de l'économie territoriale
RPS : Risques psychosociaux
RSE : Responsabilité sociale des entreprises
RTES : Réseau des territoires pour une économie solidaire
SCOP : Société coopérative et participative
SIGN : Societal Intelligence Global Network
SIRCOM : Service de la communication
SPE-SI-PO : Spécification, situation, potentialités
TIC : Technologies de l'information et de la communication
TPE : Très petite entreprise
UREI : Union régionale des entreprises d'insertion
ZI : Zone industrielle



Annexe

Liste des participants

NOM	PRÉNOM	ORGANISME
ALARCON	CHRISTOPHE	DATAR
ALARCON	MARGAUX	
ALDHUY	JULIEN	CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE
ALEXIS	MARY	UTPM
ALGAN	LUC	BANQUE DE FRANCE
ANSTETT	SANDRINE	PRÉFECTURE DE RÉGION
ARAB	FARID	SOCIÉTÉ PUREPLAYER
ARASA	BRUNO	IMPRIMERIE HÉLIO CORBEIL SCOP SA
ARNAUD	JEAN-YVES	CIOR
ASSIE	JEAN DOMINIQUE	AUF
AUBERT	JEAN-ÉRIC	CROSSLUX SIGN
AUROY	PATRICIA	TECHNOPOLIS ITD
BACULARD	HERVÉ	KEA & PARTNERS
BARDEY	FRÉDÉRIQUE	LEROY DIRIGEANTS BPI GROUP
BASSET	DIDIER	DGCIS
BASTIAN	LAURENT	SOFRED CONSULTANTS
BÉCHARD	MARION	AGEFOS PME
BEKIARI	DESPINA	MAIRIE DE FONTENAY-AUX-ROSES
BELHOCINE	MERYL	SCIE
BERMONT	LESLIE	SCIE
BLATTER	RÉGIS	DIRECCTE
BLOQUET	ÉRIC	COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU SOISSONNAIS
BONNARD	CHRISTINE	SOUS-PRÉFECTURE DE FLORAC (LOZÈRE)
BOVE	MICHEL	MB CONSEIL ET ÉTUDES
BUNA	DANIEL	MINISTÈRE DES FINANCES
CASTELNOT	CHANTAL	SGAR 57
CASTET (DE)	AUDE	CJD
CECCALDI	CHRISTIANE	CGEFI
CELINI	CHRISTIAN	DIRECCTE IDF UT93
CHAMCHI	HATIM	DIJON DÉVELOPPEMENT
CLÉMENT	THIERRY	DATAR / PRÉFECTURE DE RÉGION PACA

NOM	PRÉNOM	ORGANISME
CLERC	PHILLIPE	CCI
CORI	MAUREEN	UNIFA
CORNE	HÉLÈNE	PRÉFECTURE DE LA MOSELLE
COURTOIS-PÉRISSÉ	JENNIFER	CONSEIL GÉNÉRAL
CUNIN	PATRICK	CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ARMEMENT
DEBERNARD	LOUIS	AB MED / ABGP
DEL COURT	EMMANUEL	INVIVO
DEMISSY	MARYSE	CCI R ALSACE
DESRAY	XAVIER	CONSEIL RÉGIONAL ÎLE-DE-FRANCE
DESSONS	PIERRE	CC DE PARTHENAY
DOU	HENRI	ESCEM - FRANCE BUSINESS SHOOOL
DU PLESSIS D'ARGENTRÉ	HUGUES	MINISTÈRE DE LA DÉFENSE
DUFREYNOIS	FRANÇOISE	CONTRÔLE GÉNÉRAL ÉCONOMIQUE ET FINANCIER
DUMAS	CHRISTIAN	DIRECCTE CENTRE
DUMAS	GÉRALD	FGMM CFDT
DUPORGE	MARIE	DATAR
DURANCE	PHILIPPE	CNAM
DUVAL	GUILLAUME	ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES
FAUBERT	JACQUES	COMMUNE
FERNIER	ANGÉLIQUE	DIRECCTE UT 92
FERRARI	THIERRY	ADIT
FÈVRE	JACQUES	PRÉFECTURE DE LA CÔTE D'OR
FEYDEL	ROMAIN	UNIVERSITÉ
FRANC DE FERRIÈRE	MARC	RTC
FRANCO MILLET	ÉLISABETH	DIRECCTE POITOU-CHARENTES
FUSIER	STEPHANE	CGEFI
GINESTE	SANDRINE	BPI
GIOVANNI (DE)	GÉRARD	MEIJE DEVELOPMENT
GIRARD	CHRISTOPHE	PLAINE COMMUNE
GOUPY-ROBERT	NATHALIE	CLEAN TUESDAY
GRAFFOULLÈRE	BRUNO	PRIVÉ
GUÉRIN	MARIE-NOËLLE	MNG CONSEIL
GUEYDIER	PIERRE	MINES PARIS TECH
GUYOT	DOMINIQUE	DIRECCTE UT 13
HEILES	CLAUDE	DDFIP PAS-DE-CALAIS
HOANG	LINE	CGEFI

NOM	PRÉNOM	ORGANISME
HOETZEL	NELLY	MINISTÈRE DE LA DÉFENSE
KLEIN	TRISTAN	CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE
LABOURÉ	ÉRIC	CFE-CGC
LAMIRAND	PHILIPPE	METZ MÉTROPOLE DÉVELOPPEMENT
LAMOUREUX	DOMINIQUE-PIERRE	THALES
LARRADET	NATHALIE	BLOMSTER
LE SCOUARNEC	NOËL	DGCIS
LOIRE	PATRICK	SÉMAPHORES
LOISELET	SYLVAIN	LOISELET FONDERIE
LONCHAMON	FREDERICKE	CCI FRANCE
LONCHAMPT	KARINE	BPI GROUPE
LOYANT	ÉLODIE	BPI GROUP
MAGNIEN	FRANÇOIS	DGCIS
MAILLARD	ALEXANDRE	MINES PARIS TECH
MAINETTE	MATTHIEU	MINISTÈRE DE LA DÉFENSE/SGA/DAR
MAJEWSKA	AGNIESZKA	SCIENCES PO PARIS
MALBOSC	MICHÈLE	SIRCOM
MARION	ALEXANDRA	DIRRECTE UT CALVADOS
MONTANARI	CYRIL	CONSULTANT
MONTILLE (DE)	GÉRAUD	FRANCE INDUSTRIE ET EMPLOI
MONZIOLS	MARIE-BERNADETTE	SIRCOM
MOUSNIER	JEAN-PHILIPPE	VIVRE ET VIEILLIR ENSEMBLE - REPENSER 2025
MUNIESA	FABIAN	MINES PARIS TECH
MUSSET	MAXENCE	CRTA
NATON	AGNÈS	CGT
NICOLAS	JEAN-YVES	CGEFI
NIGAUD	KATIA	UT 14 DIRECCTE BASSE-NORMANDIE
NOYGUES	ÉVELYNE	DÉLÉGATION À L'ACCOMPAGNEMENT DES RESTRUCTURATIONS
PADIEU	ÉRIC	MINISTÈRE DE LA DÉFENSE / DÉLÉGATION À L'ACCOMPAGNEMENT DES RESTRUCTURATIONS
PAILLARD	DIDIER	MAIRIE DE SAINT-DENIS
PATRAS	JACQUES	MÉCALOIRE
PETIT	THIERRY	IAU-IDF
PETITJEAN	ALAIN	SÉMAPHORES
PIGNOT	NATHALIE	AVERTI
PINARD LEGRY	BRUNO	RNET - VICHY VAL D'ALLIER DÉVELOPPEMENT

NOM	PRÉNOM	ORGANISME
PLANCHE	SYLVIE	MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL
POINTEAU	JACQUES-HENRY	MACÉO
POMMIER	PAULETTE	RÉSEAU DATAR
POYAU	JEAN-FRANÇOIS	CGEFI
QUAY-THEVENON	PIERRE	PLAINE COMMUNE
RACINE	BRUNO	CABINET RACINE
RENARD	PHILIPPE	KURT SALMON
RICCI	MARC	Accompagnant de Mme GOUPY ROBERT
RIGARD-CERISON	PHILIPPE	DIRECCTE RHÔNE-ALPES
ROBIN	LOÏC	DIRECCTE PAYS DE LA LOIRE
RUFFIN	MICHEL	DATAR
SATOUF	LIONEL	SÉMAPHORES
SAUZEAU	CHRISTINE	INDÉPENDANT
SCHELCHER-BEYER	CLÉMENCE	AMGVF
SCHNAPPER	GUILLAUME	DIRECCTE
SERIZIER	PHILIPPE	LEED-OCDE
SIMONNOT	MARIE-CLAIRE	DIRECCTE UT 54
SKACAN	KSENIJA	AS MANAGMENT
SOHET	LUC	DIRECCTE PICARDIE
SOUZA (DE)	CLÉMENT	ACCES-SIT
SUZANNE	ÉRIC	SOUS-PRÉFECTURE DE VILLEFRANCHE-DE-ROUERGUE
TARTONNE	DANIEL	CAP VISIONING
TESSIER	ALAIN	CGEFI
TRAORÉ	MOHAMED	IAU-IDF
TRICHARD	GUILLAUME	UNSA
TRIOMPHE	CLAUDE-ÉMMANUEL	ASTRÉES
TUOSTOWSKI	CORINNE	UT 54 DE LA DIRECCTE LORRAINE
VAKILI	ALI	MINDTRACKER
VIAULT	GILLES	DGFIP
VIEZZOLI	CLAUDE	RETRAITÉ AFPA(SOUS TUTELLE ÉTAT)
VILAIN	LUC	PRÉFECTURE DE LA MEURTHE-ET-MOSELLE
VOUILLEMIN	LAURENCE	URÉI PACA

Directeur de la publication :

Charles COPPOLANI

*Chef du service du Contrôle général
économique et financier*

Équipe rédactionnelle :

Christiane CECCALDI

et **Jean-Yves NICOLAS**

avec l'aide de la société Averti

Création graphique :

Sircom

Crédits photos

Page 7 : Fotolia

Page 9 : DR

Page 11 : DR

Page 13 : Fotolia

Page 15 : DR

Page 17 : DR

Page 19 : Phototonique

Page 21 : Fotolia

Page 30 : DR

Page 36 : DR

Page 39 : DR

Page 47 : DR

Page 64 : DR

Page 68 : DR

Page 75 : DR

Page 77 : entreprise Loiselet

Page 81 : DR

www.economie.gouv.fr/mutecos



Datar



Fonds social européen

Ce cycle annuel est cofinancé par l'Union européenne