Sol et Civilisation

janvier 2003 — La Lettre - numéro 23

ISSN.1252-9419

Au fil des pages...

Lettre spéciale : Assises 2002

L'ISMER : l'homme facteur d'efficacité de l'entreprise 2-3
René Loyau, Président de l'ISMER

Les activités et les formations à la création d'entreprises 3-4
Anne Callier, directrice de l'ISMER

Entreprise, développement rural et performance durable 5-6
Jacques Montaldo, CFR Consultants

Mobilisation et organisation des acteurs économiques : l'expérience du Ségala-Limargue 7
Dominique Olivier, directeur de la Coopérative Agricole du Ségala-Limargue

Les entreprises face aux mutations 8-10
Michel Godet, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

Conclusion des 11èmes Assises 11
Michel Ledru, maire de Bosc-Guerard (76).

Ces 11èmes assises ne sont pas comme les précédentes : **RAYMOND LACOMBE** n'est plus là.

Lui qui, dans l'élan du Dimanche des Terres de France du 29 septembre 1991, avait créé Sol et Civilisation. Lui qui avait mesuré combien était fort et spontané le lien qui unissait la ville à la campagne, dont la complémentarité répond au besoin conscient ou inconscient de notre société.

"Entreprendre en Milieu Rural" est le thème des travaux des 11èmes Assises. Ce thème est l'un des messages forts de Sol et Civilisation car il ne peut y avoir de ruralité vivante sans une économie rurale vivante.

Dans la ligne philosophique de Sol et Civilisation, ce thème a été abordé en plaçant l'homme au centre des débats, en insistant sur l'organisation des acteurs, des entrepreneurs et des territoires. La fiscalité, les infrastructures et les grands aménagements sont également des points importants mais nous ne les avons abordés que dans un second plan.

Cette journée s'est voulue une ouverture pour des territoires ruraux et périurbains qui, dans leurs démarches de développement local, n'ont pas réussi à créer des emplois, fixer des entreprises et maintenir une population et des services.
Sur le terrain, et avec ces témoignages, nous avons pu constater que ce qui fait la différence entre les territoires : c'est l'organisation des hommes et l'accompagnement des porteurs de projets, les techniques de management liant anticipation et innovation et, quelquefois, le fait culturel.

Pour ce faire, nous avons invité les responsables de l'Institut Supérieur de Management et d'Entrepreunariat Régionale, structure de formation et d'appui à la création d'entreprises sur le pays Vendômois, deux entrepreneurs, des membres du groupe de travail « entreprise et développement rural » et Michel Godet, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers et spécialiste en prospective.

Tous les territoires ont la capacité de construire à condition que les hommes qui y vivent se mobilisent, s'organisent et s'engagent ensemble dans un projet commun. Les acteurs économiques sont des citoyens, ils se doivent d'être présents dans toutes démarches de développement local et, en particulier, sur les territoires ruraux. Ne les oublions pas !

Michel LEDRU
Comité d'Orientation
de Sol et Civilisation

50, rue de Charonne 75011 PARIS Tél 01.48.05.53.11 Fax 01.47.00.83.01
e-mail : soletcivilisation@fert.asso.fr — http://www.globenet.org/soletcivilisation

L'ISMER : l'homme facteur d'efficacité de l'entreprise

René Loyau , président de l'ISMER

Nous sommes originaires et notre démarche se passe dans le département du Loir et Cher qui est un département de la région Centre. Nous avons 3 arrondissements et l'ISMER rayonne sur l'arrondissement du Nord qui est l'arrondissement de Vendôme.
La population de notre arrondissement représente plus de 70.000 habitants. L'arrondissement comporte 107 communes et 11 cantons. Nous avons dans notre arrondissement, comme dans beaucoup d'autres régions françaises, une population vieillissante qui nécessite beaucoup d'efforts pour renverser cette tendance lourde de conséquences.
Au niveau des entreprises, nous avons 350 entreprises et plus de 1.000 artisans. Nous avons quelques grosses entreprises, mais en nombre assez limité. C'est dans ce tissu social, dans ce tissu économique, que L'ISMER agit.

Les origines de l'ISMER

C'est en quelque sorte un pari. C'est une histoire qui s'est passée entre 3 hommes : Thierry LECAINE, Michel GODET et moi-même. C'était en 1991, entre Noël et le premier de l'an, nous nous sommes retrouvés pour évoquer la situation économique et la situation sociale de notre région. Nous étions dans une période de crise importante au niveau de l'emploi et au niveau des problèmes sociaux engendrés. L'emploi était en perte de vitesse et c'était la désespérance.
Ainsi, nous nous sommes rencontrés pour réfléchir à ce qui pouvait être envisagé pour solutionner certains de ces maux. C'est à la suite de cette discussion que nous nous sommes projetés dans l'action.
Il faut savoir que nous n'avions aucun moyen financier, nous avions simplement notre volonté. Une volonté d'inverser la tendance et de la faire partager à tous les élus politiques de notre région.
Notre projet, c'était de mettre en place un outil de développement local pour les demandeurs d'emplois, les porteurs de projets, les créateurs d'entreprises ou les repreneurs d'entreprises.
C'était notre philosophie de départ.
L'outil que nous avons imaginé est devenu par la suite l'ISMER, aujourd'hui Institut Supérieur de Management et d'Entrepreneuriat Régional.
Nous avons donc décidé de créer un système qui puisse accompagner les créateurs d'entreprises et donc un centre qui octroyait une formation par alternance. Une part de cette formation s'effectuant dans le centre lui-même et, l'autre part, dans l'entreprise.
Nous sommes partis sur l'idée et nous considérons encore aujourd'hui que **ce qui fait le développement, c'est l'homme** !
Ce ne sont pas les décrets, les politiques, les plans, ni l'argent qui fait le développement. Ce qui compte aujourd'hui, c'est de préparer, d'accompagner les hommes pour qu'ils puissent se mettre en marche pour développer. S'il n'y a pas de développement, il n'y aura pas d'économie et il n'y aura pas d'emploi !

Dans le cadre de l'ISMER, nous constatons, à partir des stagiaires, que la plupart des jeunes d'aujourd'hui ont une formation technique et sont issus d'écoles d'enseignement professionnel très compétentes. Mais, ce qui compte pour un entrepreneur, c'est beaucoup plus que de la compétence technique.

- Il faut d'abord que les hommes qui veulent s'engager dans la création d'entreprise soient capables de raisonner.
- Il faut aussi avoir l'esprit d'entreprendre et une volonté parce que sans ces deux éléments, rien ne fonctionnera.
- Il faut aussi être capable d'analyser, de développer, d'écouter ce qui se passe autour de nous, de prendre des initiatives, d'assumer des responsabilités, de se remettre en cause. Ce n'est pas parce que vous avez une théorie un jour qu'elle est bonne le lendemain. Il faut s'adapter en permanence.
- Il faut aussi être capable de devenir un acteur, un entrepreneur et son propre chef.
- Il faut aussi savoir prendre des risques. Si vous ne prenez pas de risques dans la vie, vous ne faites rien.
- Il faut aussi la volonté de réussir et cela dépend de la personne.
- Il ne faut surtout pas croire qu'il est possible de réussir sans travailler.

Cette démarche entrepreneuriale de la personne exige aussi des relations avec son milieu, sur le terrain, avec les hommes et les femmes qui y vivent, avec les partenaires de nos vies rurales. On ne se développe pas sans prendre en compte son environnement. L'entrepreneur est un acteur dans le territoire, qu'il soit rural ou urbain, et c'est aussi un citoyen à part entière.
Ces quelques qualités évoquées me semblent indispensables pour le créateur d'entreprise. C'est un peu la référence des impératifs pour avoir des hommes et des femmes qui soient aptes à développer une activité.

Du projet à la construction de la structure

Le projet de l'ISMER, il a fallu le vendre, d'une part, aux élus et, d'une autre part, aux chefs d'entreprises. Il fallait aussi le vendre auprès du monde associatif. Toute cette énergie déployée nous a permis de rencontrer des partenaires et de créer des liens qui nous sont encore très précieux aujourd'hui pour fonctionner dans le cadre d'une région.
Nous avons aussi bénéficié d'articles d'information sur nos projets et sur ce que l'on voulait faire dans la presse locale. Nous avons aussi bénéficié d'un reportage sur notre projet réalisé par France3 Région Centre. Il faut dire que nous avons fait un certain nombre de réunions publiques qui nous ont permis d'élargir notre équipe. C'est à partir de là que nous avons réussi à réunir un certain nombre de chefs d'entreprises, d'élus de toutes tendances, d'associatifs et que

nous avons décidé de créer une association loi 1901.
C'est donc en décembre 1992 que nous avons officialisé et constitué cette association.

- ***La première phase,*** c'était la réflexion, la philosophie. Comment ficeler notre projet ?
- ***La deuxième phase,*** c'était la vente à l'opinion publique et la crédibilisation du projet.
- Et enfin ***la troisième phase,*** c'était de rendre le projet opérationnel.

Pour rendre opérationnel notre structure, nous avons rendu visite au Centre de Formation Professionnelle de Montaigu, en Vendée. C'est à partir de cette visite que nous avons ficelé notre démarche sur le plan pédagogique et sur le plan pratique. Nous n'avons pas fait une copie intégrale, nous avons adapté le programme en fonction de nos contraintes locales, régionales, de notre culture et de notre mentalité.
Pour mettre en forme le dossier administratif, nous avons fait appel à un formateur des Maisons Familiales Rurales du Maine et Loire, qui est venu pendant quelques semaines nous aider et mettre en forme les démarches administratives.
En janvier 1994, nous avons ouvert la première promotion avec 15 stagiaires inscrits dans la formation « entrepreneurs en milieu rural ».
Il faut savoir que les candidats que nous formions étaient, à plus de 95 %, des demandeurs d'emplois.
Pour nous aider à démarrer, les collectivités locales nous ont accompagné en nous fournissant des équipements, des locaux et quelques moyens financiers.
Nous avions bénéficié de crédits liés à la formation professionnelle à titre d'expérimentation du Conseil Régional du Centre parce que notre démarche n'était pas protocolaire.
En 1994, nous avons établi des contacts et des partenariats avec beaucoup de chefs d'entreprises. Ces chefs d'entreprises nous ont permis d'évaluer le potentiel d'emplois dans les entreprises existantes. Notre action se porte au niveau des PME, PMI, mais surtout au niveau des petites entreprises parce que nous ne voulons pas rentrer en compétition avec les chambres consulaires.

Dans un premier temps, nous avons développé une formation entrepreneuriale et, parallèlement, nous avons été très sollicités pour répondre à de multiples besoins au niveau de l'entreprise.
L'entreprise, c'est quelque chose qui vit, c'est quelque chose qui change en permanence et il y a toujours de nouveaux besoins. Cela nécessite, pour nous, de nous mettre en permanence en adéquation avec les besoins des entreprises.

L'ISMER est aussi à l'origine du groupe de réflexion sur les initiatives locales qui ont permis, par la suite, de mettre en place le Centre National Entrepreneurial (CNE) dans le cadre du Conservatoire National des Arts et Métiers. Ce Centre est à la disposition des différentes équipes sur le terrain pour apporter une compétence et surtout une reconnaissance dans le cadre des formations qui sont données.
Lors de la dernière assemblée générale du mois de juin, nous avons signé une convention de partenariat avec le CNE pour que les formations de l'ISMER soient officialisées par un ***"certificat professionnel"***. Nous avons aussi obtenu une certification ISO 9001 en 2000.

Les activités et les formations à la création d'entreprises

Anne CALLIER, directrice de l'ISMER

Depuis 10 ans, l'ISMER travaille sur l'entreprise, l'accompagnement vers la création d'entreprises. En 10 ans, cette formation à la création d'entreprise a évolué avec nos méthodes, mais aussi avec le contexte du pays Vendômois.

Au départ, nous avions une formation de 10 mois. Elle était longue et était destinée à donner l'esprit d'entreprise à nos stagiaires.
Aujourd'hui, nous avons une formation plus courte qui va débuter le 21 octobre 2002, dont la problématique a évolué. Nous ne formons pas des entrepreneurs mais nous les aidons à monter un projet.
Les modules de cette formation ont été constitués grâce aux problématiques d'accompagnement qui ont émergées pendant 10 ans :

- ***Le premier*** module de formation est : "Est-ce que mon idée est bonne ? "
- ***Le deuxième*** module est : "Est-ce que j'ai les compétences ? Est-ce que j'ai la motivation suffisante pour être chef d'entreprise et pour monter mon projet ? "
- ***Le troisième*** module consiste à évaluer le marché : "Est-ce que le marché existe ? Et que dois-je faire pour pouvoir l'évaluer ?". Dans cette phase nous leur donnons des outils pour pouvoir évaluer ce marché.
- ***Le quatrième*** module consiste à se poser les questions : "Est-ce que j'ai les moyens pour pouvoir financer ce projet ? De qui dois-je m'entourer pour pouvoir réaliser ce projet ? Est-ce que j'ai besoin de salariés ?"
- ***Le cinquième*** module : "Sous quelle forme dois-je réaliser mon projet ? Est-ce que je peux le réaliser sous forme de portage salarial ? Ou bien dois-je créer une entreprise individuelle ou une société ? "
- Enfin ***le sixième*** module : "De qui dois-je m'entourer ? "

Depuis 10 ans, l'ISMER a constitué un réseau, un ensemble de partenaires. Le premier partenaire étant le Centre National de l'Entrepreneuriat. Sur le plan local, nous avons pris en compte toute l'économie locale : Chambre de commerce, Chambre des métiers, Club des créateurs d'entreprises, Conseil Général, Direction départementale du travail et de l'emploi. Nous organisons des rencontres entre ces acteurs et nos futurs entrepreneurs pour pouvoir monter et alimenter leur projet.
A la fin de cette formation, qui dure 601 heures, chaque porteur de projet doit être susceptible et capable de répondre à la question : "Est-ce que je crée et est-ce que j'ai tout pour pouvoir créer ? "
Initialement, on avait initié un tout autre environnement car il s'agissait de créer et de former des entrepreneurs. Or, aujourd'hui, il n'est plus question de former des entrepreneurs. On leur donne des outils pour agir et on évalue le projet.

L'étape secondaire est : « Comment faire pour manager mon projet » ? C'est une deuxième étape car nous ne sommes plus dans une problématique d'accompagnement de l'entrepreneur. Il a crée mais on ne le laisse pas seul et on continue à l'accompagner.

Pour ne pas m'échapper du thème de votre réflexion à savoir : **Entreprendre en milieu rural**, est-ce que j'ai à Vendôme une approche différente de celle d'un organisme qui est à Paris ? Je ne le crois pas.
La seule chose sur laquelle nous nous engageons tous, c'est de donner les outils qui sont les mêmes qu'à Paris. C'est surtout de les entourer et leur éviter des problèmes, de leur apprendre à ne pas rester seul sur leur projet de création d'entreprise, de pouvoir bénéficier de tous les partenaires autour de l'ISMER et de pouvoir les contacter après leur création. La première démarche a été de les rattacher au Club des créateurs d'entreprises du Loir et Cher et, ainsi, nous ne les perdons pas de vue. C'est satisfaisant de les voir encore travailler avec l'ISMER et nos partenaires.

La logique qui a été mise en place sur le plan méthodologique à l'ISMER, c'est celle ***de rompre l'isolement***. C'est vrai que créer à Vendôme, à Montoir, ne conduit pas à la même problématique que créer à Paris. Or, les outils sont exactement les mêmes.
Lorsqu'un stagiaire rentre sur la formation, tous les formateurs s'engagent à ne pas le positionner comme quelqu'un qui va recevoir une formation, mais plutôt comme un stagiaire avec qui nous allons contractualiser et qui va devenir notre fournisseur et non plus notre client.
Nous nous engageons dans cette logique là ***pour le responsabiliser***.
Le but est de lui enseigner à prendre des initiatives et assumer des responsabilités. Nous voulons rompre cette logique d'assistanat et les installer dans cette logique de responsabilisation. C'est dans ce sens que le contrat que nous allons engager avec le stagiaire le situera en position de fournisseur.
« Nous t'avons fait confiance, tu rentres sur la formation mais, en contrepartie, tu dois nous prouver qu'on a eu raison de te faire confiance. Le Conseil Régional qui finance la formation nous a donné une enveloppe. Cette enveloppe nous t'en faisons bénéficier d'une partie mais, en contrepartie, tu vas nous prouver que tu es capable sur le terrain ».
A partir de ce contrat, nous allons mettre en place un tutorat à l'ISMER. Chacun des stagiaires prend des rendez-vous individuels qui vont lui permettre de construire son projet de création.
C'est une sorte de tête-à-tête qui sert de base aux actions sur le terrain : « tel jour, tu vas voir tel entrepreneur, tu vas voir tel fournisseur, tu vas voir tel client, le banquier, l'expert comptable, ...».
Nous l'amenons à rencontrer l'ensemble des personnes compétentes pour monter un projet de création d'entreprise et, en retour, il doit nous restituer les résultats de ses recherches. Il ne s'agit pas de laisser à la dérive des stagiaires à qui on va simplement donner des outils pour construire, il y a un véritable échange partenarial. Je crois que l'essentiel de **notre formation est bâti sur ce contrat de confiance entre le porteur de projet et les formateurs.**

Le recrutement à cette formation, qui va commencer au mois d'octobre, se fait essentiellement avec des demandeurs d'emplois.
C'est ce qui nous différencie un peu des chambres consulaires, comme la chambre des métiers ou du commerce et d'industrie qui sont néanmoins des partenaires importants.

Rompre l'isolement des entrepreneurs

Nous travaillons et nous réfléchissons avec le Centre National de l'Entrepreneuriat pour éviter l'isolement de nos entrepreneurs.
Pour ce faire, il faut que l'ISMER continue à être un centre d'accueil où nos entrepreneurs puissent venir échanger, proposer des solutions et partager avec nous leurs soucis au quotidien.
Nous réfléchissons à un outil, un dispositif d'accompagnement qui serait d'abord réalisé sous la forme d'un audit de l'ISMER (de 9 mois à 12 mois) de la création et du développement de l'entreprise. Nous irons rencontrer nos entrepreneurs, évaluer et faire un diagnostic sur l'état des lieux, sur leur situation actuelle. Il s'agit d'évaluer et de revoir leur projet d'entreprise et de savoir s'ils ont besoin de recruter. Par exemple : "Est-ce que leurs tableaux de bord sont à jour , ..." ?
On va donc balayer l'ensemble de l'organisation de leur entreprise et, à partir de là, mettre en place des plans d'actions qui pourront se concrétiser par des consultations auprès d'experts comptables, de notaires, de banquiers ou autres pour leur éviter de chuter.
Sachez que dans la création d'entreprise, il y a 5 années très difficiles avec plus de 50% d'échec. Nous le ressentons dans nos statistiques qui constatent que beaucoup d'entreprises chutent dans ce délai de 5 ans.
Ainsi, c'est en mettant en place ce dispositif d'accompagnement que nous arriverons peut-être à faire en sorte qu'il y ait moins d'échecs et à rompre l'isolement des entrepreneurs de notre territoire.

Entreprise, développement rural et performance durable

Jacques Montaldo, consultant

Lorsque le groupe Midi-Pyrénéen a commencé à réfléchir à cette notion d'entreprendre en milieu rural, il lui est apparu qu'il lui fallait aussi s'interroger sur **la notion de performance dans la conduite de projets de développement**. Plus le concept d'entreprendre devait générer de la pérennité et plus on devait s'interroger sur la notion de **performance durable**. En effet, parler de développement rural, parler d'entreprises, parler d'organisation de systèmes d'acteurs c'est, à un moment donné, s'interroger tout naturellement sur la notion de performance et de performance durable.

Ce témoignage est un ensemble de réflexions. Ce sont des pistes, des espoirs et ce sont surtout, même si elles sont affirmées, des interrogations.
On s'est aperçu de par nos échanges et de par les incursions que nous avons faites sur des territoires en allant voir des acteurs locaux (pays basque, cathare, Béarn et Gâtine) que, ***pour être durable, la performance doit remplir quatre conditions***.

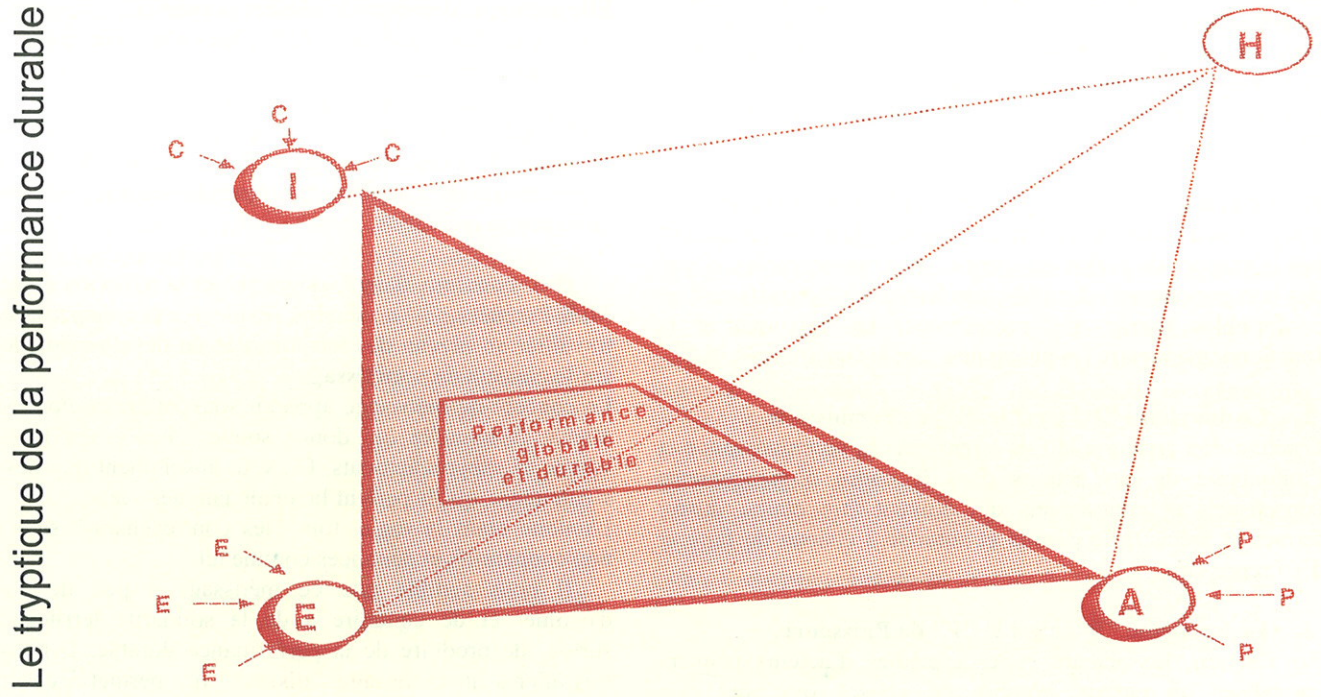
- **La première condition,** je l'intitule « ***s'affirmer et conserver*** ». S'affirmer, c'est d'abord se montrer, se dire. Conserver, c'est être la gardienne. Le danger que nous avons pressenti et constaté, c'est la perte du sens dans les démarches de développement économique. Le grand danger de l'action c'est de devenir activisme, avec une agitation stérile. Cette performance doit avoir pour souci, en permanence, de confirmer et réactiver le sens.

- **La deuxième condition,** c'est de conserver ce que l'on pourrait appeler « ***la cohésion, la cohérence, la congruence*** ». C'est-à-dire l'accord étroit entre la dynamique d'un projet précis et la stratégie du territoire, de façon à ce qu'il n'y ait pas d'errance qui s'installe à terme entre les deux démarches.

- **La troisième condition,** c'est de favoriser une « ***fécondation croisée*** » entre les leaders du territoire et le collectif d'acteurs, le système d'acteurs locaux.

- **La quatrième condition,** c'est de « ***préserver la main mise de l'Homme*** » avec un grand H sur le sens et le pilotage de l'action. L'Homme est à la fois acteur et bénéficiaire. L'Homme reste la ressource centrale qui prédomine et qui est la vision finale de la performance.

Une fois satisfaite de ces quatre conditions, la performance durable est inscrite dans **un triptyque.**
Ce triptyque à ***3 pôles*** qui sont de véritables piliers. Ils sont des piliers d'entreprendre en milieu rural.
Sur ce schéma, il y a l'homme qui est au carrefour de tous ses pôles et piliers.



Interaction

Le premier pilier, c'est le "I" d'interaction qui concerne autant les modes de relation (à définir très tôt lors de l'élaboration du projet) que les comportements à développer pour la faire vivre. Elle comprend la relation, le fonctionnement et les comportements à développer. Pour faire vivre l'interaction, il nous faut ces allers et retours entre tous les acteurs de façon à sortir du fonctionnement cloisonné, vertical et peu ou non ouvert.

L'idée de l'interaction, c'est de dépasser ces mécanismes verticaux du développement et d'instruire enfin l'horizontalité ou la transversalité. Cette interaction se nourrit de trois éléments qui nous sont apparus déterminants dans nos rencontres et dans nos réflexions.

1. Le premier des trois petits "C", c'est la Compatibilité.
La compatibilité implique aux collectifs d'acteurs d'apprendre à faire ensemble avec leurs différences et leurs complémentarités mais aussi avec les rôles institutionnels ou personnels qui sont les leurs et dont ils ne peuvent se départir. L'objet, ce n'est pas d'oublier l'un pour l'autre, l'objet c'est de faire l'un pour l'autre. Apprendre à inclure plutôt qu'à exclure. Devenir solidaire plutôt que de cultiver le solitaire.

2. Le deuxième C c'est la Compétence.
Cette compétence permet d'ajouter en permanence à la fois ***l'intention et l'action*** et, bien sûr, ***l'action et la performance*** tant vis-à-vis du projet à conduire que des autres acteurs et porteurs, et tant vis-à-vis de la réussite du projet. Cette notion de compétence est sûrement une notion fondamentale de la réussite de l'« entreprendre ensemble ».

3. Le troisième petit C, c'est la Communication.
La communication met, puis entretient, la relation "physique" et psychologique entre les interlocuteurs et renforce ainsi leur connaissance réciproque permettant in fine la reconnaissance et l'estime.

Action

Le deuxième pilier, c'est le "A" d'Action.
L'action, procure aux collectifs d'acteurs, le sentiment d'exister à travers des réalisations communes gratifiantes et favorise ainsi plaisir à faire ensemble et envie de recommencer.
Pour pérenniser ce plaisir et cette envie d'agir ensemble, l'action doit satisfaire **trois impératifs** :
Ces impératifs se définissent sous **la dynamique des trois "P"**.

1. Le premier des trois "P" est le "P" de Protection.
L'action doit protéger les acteurs "les uns vis-à-vis des autres" par le respect de règles éthiques et organisationnelles et par des comportements identifiés, rendant ainsi "sécuritaires" et confortables (parce que protectrices) les relations et le fonctionnement entre les personnes… et les institutions.

2. Le deuxième "P" c'est le "P" de Permission.
L'action doit arriver à la fois à renforcer la reconnaissance et l'autonomie de ces acteurs dans le cadre d'engagements consensuels et contractuels qui doivent être clairs, posés, fermes et précis. Elle permet et autorise à chacun de faire et d'entreprendre.

3. Le troisième "P", c'est le "P" de Puissance.
Par l'action, les acteurs et les systèmes d'acteurs peuvent capitaliser un certain nombre de choses qui sont non seulement des résultats stimulants en eux-mêmes, mais qui sont aussi des processus qui sont eux-mêmes des méthodologies, des outils et des comportements « reproductibles » et « bienfaiteurs ». L'action doit leur permettre de pérenniser et d'apprendre à agir ensemble et à reproduire plutôt que de tout le temps réinventer.

Efficience

Le dernier et troisième pôle, c'est le "E" de Efficience.
C'est souvent le plus négligé des trois pôles. L'efficience peut se caractériser avec la dynamique des trois E.

1. L'idée d'efficience, c'est premièrement le "E" d'Economie.
Cela concerne tous les "matériaux" et toutes les ressources de l'action et de l'acteur :
- Les coûts et les gaspillages de temps, d'énergie et de moyens.
- Les ressources de façon générale avec l'anarchie d'utilisation et de non-utilisation des potentiels et des compétences tant globales que locales.

L'utilisation du potentiel du territoire de façon adéquate, nous est apparue quelque chose qui doit faire partie intégrante de la performance et sur laquelle il faut s'interroger et se réinterroger sans cesse. C'est apprendre à faire avec la pénurie, si pénurie il y a sur le territoire, plutôt que de toujours être à la recherche de l'illusion de l'abondance.

2. Le deuxième "E", c'est l'Effectivité.
Elle indique le niveau d'**utilité** ressenti par les acteurs face à un projet, une action. « Est-ce qu'on passe du temps » et « est-ce qu'on réfléchit avec ce système d'acteurs » pour leur montrer l'effectivité du projet en question, c'est-à-dire la réalité de ce projet et son utilité. Cela nous est apparu important de démontrer l'utilité avant de vouloir rentrer dans l'action et de démontrer l'utilité plutôt que de chercher à convaincre ou à manipuler.

3. Le troisième "E", c'est l'Efficacité.
Elle montre et démontre le résultat et avec lui :
- La volonté d'aboutir, d'aller "jusqu'au bout" avec ténacité et continuité.
- La volonté de réussir et faire réussir.

L'efficacité, c'est la notion de résultat. Si je devais le dissocier, je dirais le concept résultat-gain. On tire profit d'une action, mais également un enrichissement personnel, de toute nature qu'il soit.

Pour conclure, dans la démarche et la réflexion du groupe Midi-Pyrénées, il a semblé évident et indispensable de travailler au niveau des territoires et du développement rural sur le concept de « **métissage** ».
Le concept de métissage apparaît souvent conçu comme une attente fusionnelle qui donne souvent lieu à des tentatives vaines de rapprochements. On veut absolument que des gens s'entendent, qu'ils parlent la même langue, …etc.
L'unicité étant la règle, tous "les contrevenants" sont jugés non coopératifs et dénoncés comme tel.

Il nous semble que ce métissage a peu de chances d'évoluer et de conduire à de la solidarité territoriale, et surtout de produire de la performance durable. Il nous faut travailler à un **métissage "distant"** qui permet à chacun de conserver son identité et ses enjeux, son autonomie et non son indépendance, tout en investissant, selon des règles concertées et dans le cadre de projets identifiés, selon des processus pertinents, dans des partenariats pérennes et bénéfiques pour chaque partenaire, son institution ou entreprise, et pour le territoire dans lequel il oeuvre.

Mobilisation et organisation des acteurs économiques : l'expérience du Ségala-Limargue (Lot)

Dominique Olivier, directeur de coopérative

Je suis directeur d'une toute petite coopérative agricole. Cette coopérative se situe dans le Nord-Est du Lot et elle est née en ***1985*** à l'émanation de quelques professionnels.
Nous étions chanceux parce que nous n'appartenions à aucun territoire! Nous n'étions ni d'Auvergne ni de Midi-Pyrénées. Notre territoire, c'est la zone de montagnes du Lot qui touche l'Auvergne. Les populations sont culturellement attachées à l'Auvergne et administrativement à Midi-Pyrénées.
Les grandes coopératives balayaient le territoire et essayaient de l'annexer petit à petit.
En 1985, il y avait une coopérative départementale et un petit groupe de professionnels qui ont dit : "nous voulons garder un pouvoir local" et ils ont créé une coopérative qui s'appelle la ***SICASELI : Coopérative Agricole du Ségala Limargue***.
L'objectif était de toujours respecter la mission initiale de la coopérative. Le projet est toujours central et la structure, le jour où elle ne rendra pas de service, il faudra la faire exploser.
A l'intérieur de ce territoire formé de 5 cantons, notre volonté nous a conduit, dès le départ, à chercher des partenariats avec les coopératives voisines, dans l'intérêt des agriculteurs. On ne rentre absolument pas dans une logique d'écrasement des charges mais de recherche de toutes les valeurs ajoutées possibles à l'intérieur de la zone.
Aussi, cette même équipe de professionnels a milité pour créer une association de pays qui s'appelle l'**Association Ségala Limargue**.
Une association de pays -telles qu'on les a vécues dans ces années là- dont le but était de regrouper les élus, la société civile, le monde associatif et les socio-professionnels. Le président et le directeur de la coopérative étant administrateurs de cette association de pays.

En 1990, on quitte le statut coopératif pour devenir **SICA**. Pourquoi devenir SICA ? Pour pouvoir aborder les différentes composantes du milieu rural et pas rester simplement sur une logique agricole. A l'époque, avant la réforme de la *PAC*, la plupart des coopératives fermaient des dépôts. On a créé un dépôt tous les 10 kilomètres !

En 1994, sur notre chemin on rencontre **Sol et Civilisation** qui nous dit qu'il serait peut-être intéressant de faire un audit patrimonial avant de lancer l'association de pays dans un contrat de territoire. Cet audit allait nous permettre de connaître vraiment les problèmes, les biens communs, les volontés qui pouvaient s'exprimer sur le territoire.
Cet audit nous fait comprendre le besoin des populations de garder les jeunes sur le territoire et d'avoir des qualités de vie différentes. A une époque où il y avait encore 10 ou 12 % de taux de chômage, nos acteurs locaux travaillaient trop. Ils n'avaient pas intégré dans leur fonctionnement le principe en micro-entreprise de l'embauche.
On s'est alors posé la question de l'emploi à coût et temps partagé.

En 1997, dans notre association de pays, tout ce que l'on avait sorti de l'audit n'arrivait pas à émerger. Il y a eu la gestion d'un contrat de terroir, une procédure régionale portée par les élus qui leur a permis de reprendre le devant de la scène dans l'association de Pays. De fil en aiguille, il n'y avait plus de socio-professionnels autour de la table.
Une logique uniquement d'élus a pris le pouvoir dans l'association de Pays.

En 1997-1998, grâce au concours de l'**ADEFPAT** (l'Association pour le Développement par la Formation des Pays de l'Aveyron, du Lot, du Tarn et du Tarn et Garonne), on s'est dit que nous - coopérative - pourrions essayer de reprendre les conclusions de l'audit et d'en tirer un effet positif.
On a ainsi pu créer **en 2000** une association qui s'appelle « **Mode d'emploi** » grâce à l'apport d'une entreprise de consultant (CFR Consultant).
« Mode d'emploi » est une petite association qui a pour mission de favoriser sur le territoire et hors de la coopérative tout ce qui est développement des compétences et développement salarial à temps partagé.
Ce territoire formé avait donc une association opératrice, l'association de Pays et la coopérative.
Avec la mise en place des 35 heures, la coopérative a sauté sur l'occasion et on a partagé des salariés avec des agriculteurs. Finalement, c'est la mise en place de groupements d'employés et un partage des compétences.

En 2000, on sent naître d'autres partenariats en dehors de ceux avec l'association de Pays et les coopératives, notamment avec des artisans et des entreprises du secteur.

En 2002, au sein de « Mode d'emploi », ***nous créons un Club d'entreprises*** avec les acteurs locaux (bâtiment, agroalimentaire ou travaux publics…) visant à définir les besoins de l'entreprise qui peuvent être gérer de façon transversale et à être une force de proposition vis-à-vis du Pays de Figeac en cours de constitution.
Notre bilan : on était 14 salariés dans la coopérative en 1985 et, en 2000, nous étions 75.
Cette performance, cette recherche de valeur ajoutée, on les a réalisées parce qu'on était lié à un territoire.
Si on était simplement resté dans une logique économique à travers notre métier de base, cela nous aurait conduit à privilégier le regroupement avec d'autres coopératives plutôt que de favoriser les complémentarités extérieures et on serait certainement toujours une quinzaine sur le territoire.

En 2000-2001, nous avions constaté que nous étions dans une impasse vis-à-vis de cette relation au territoire entre élus-entreprises.
Grâce à ma participation au groupe de travail et à la mise en évidence de cette triade d'acteurs (réf. Lettre n° 22), le milieu associatif et la société civile, les élus et notre club d'entreprises sont tous parties prenantes.
Dans cette association de Pays, c'est la gestion concertée entre ces trois pôles qui a contribué à relancer la négociation et les projets.
Tant que l'on était à l'intérieur du même pôle, du même groupe d'acteurs : il n'y avait pas d'expression et de développement.

Les entreprises face aux mutations

Michel Godet, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers.

Front extérieur, front intérieur : même combat !

Quelles que soient les incertitudes de l'avenir, les entreprises seront confrontées aux mêmes tendances et devront faire face aux mêmes ruptures. C'est donc bien, comme toujours, les structures, les comportements et la qualité des hommes qui feront la différence entre les gagnants et les perdants. C'est aussi la raison pour laquelle il y a des entreprises performantes dans des secteurs dits en déclin et d'autres en perte dans des secteurs dits porteurs. Ainsi, lorsqu'une entreprise est en difficulté, il ne sert à rien de chercher un bouc émissaire dans la technologie ou dans la concurrence déloyale, ni de la subventionner. Tout s'explique le plus souvent par un défaut de qualité du management incapable d'anticiper, d'innover et de motiver les hommes.

Pourquoi et comment anticiper ? Quelles sont les conséquences stratégiques des mutations de l'environnement ? Comment relever le défi de la motivation des hommes ? Et finalement quel est l'avenir du management ? Les réponses à ces questions ne sont pas dissociables car la motivation interne et la stratégie externe se fécondent mutuellement. [...]

Anticiper et innover

L'anticipation n'est guère répandue chez les dirigeants, car, lorsque tout va bien, ils peuvent s'en passer et, lorsque tout va mal, il est trop tard pour voir plus loin que le bout de son nez : il faut réagir et vite ! Cependant, la réactivité n'est pas une fin en soi ; souhaitable à court terme, elle ne mène nulle part si elle n'est pas orientée vers les objectifs à long terme de l'entreprise car *« il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va »* (Sénèque). L'attitude prospective ne consiste pas à attendre le changement pour réagir ; elle vise à maîtriser le changement attendu (préactivité) et à provoquer un changement souhaité (proactivité). C'est le désir, force productive d'avenir.

Conclusion pratique pour les décideurs : dorénavant lorsque vous ferez un plan d'action, ouvrez trois colonnes, pour la réactivité, la préactivité et la proactivité. Aucune ne doit être trop vide ou trop remplie. Naturellement, dans un contexte de crise, la réactivité l'emporte sur le reste et dans un contexte de croissance, il faut anticiper les changements et les provoquer notamment par l'innovation.

Les évolutions ne sont pas fatales, tout dépend des hommes et de leur capacité à s'approprier les futurs possibles pour agir et marcher ensemble vers l'avenir autrement.

Les évolutions de l'environnement requièrent, de la part de l'entreprise, des capacités de réponse rapide et de souplesse, que les structures conditionnent largement. Dorénavant, les structures devront, non seulement s'adapter à l'évolution de l'environnement, mais l'anticiper, car leurs inerties engendrent un retard dans cette adaptation.

Les conséquences stratégiques des mutations de l'environnement sont multiples. [...]

L'incertitude de l'environnement commande certes la flexibilité et la souplesse mais renforce aussi la nécessité d'une vision et de projets, ne serait-ce que pour se repérer par rapport à des objectifs.

L'interdépendance croissante des phénomènes rend leur compréhension plus complexe. Aussi, l'action requiert de plus en plus une vision globale. Pour aborder cette complexité de l'environnement, rien ne sert de se doter de structures compliquées, les formes simples et légères sont de loin préférables.

La persistance des déséquilibres internationaux (géopolitiques, démographiques, environnementaux, économiques, etc.) et l'absence de régulateur global sont partiellement compensées par de nouvelles formes de régulation et de nouveaux « systèmes-monde » pour reprendre l'expression de Fernand Braudel. Ainsi, le réseau financier international fonctionne t-il 24 heures sur 24, d'un bout à l'autre de la planète. Il en est de même pour celui de l'information. Les multiples perturbations internationales et les barrières non tarifaires aux échanges n'ont pas empêché la mondialisation des activités (process, produits, marchés) de se développer : chaque année depuis 1945, les exportations de produits manufacturés ont augmenté plus vite que la production. Les firmes doivent déployer leurs activités à l'échelle mondiale, ce qui passe aussi par une certaine internationalisation de l'encadrement. Mais cela prend du temps de former des cadres étrangers à la culture de l'entreprise.

La mondialisation, le changement technique dans les process et la déréglementation conjuguent leurs effets pour aviver la concurrence : la lutte pour les parts de marché passe par le meilleur rapport qualité/prix. Il faut, tout à la fois, se différencier, automatiser pour renforcer la productivité (progrès de process) partout où c'est possible, et affronter de nouveaux compétiteurs. Pour rester compétitif, il faut aussi la performance en termes de prix et de qualité des produits et des services, qu'il faut renouveler sans cesse par l'innovation.

Le facteur humain et organisationnel est déterminant pour la compétitivité, aussi convient-il de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies de l'information et des réseaux de communication. Nous sommes entrés dans l'ère de l'économie de la diversité. En d'autres termes, la tendance future est à la production en masse de la variété et à petite échelle de production rentable. Cette évolution technico-économique est en concordance de phase avec la transformation des besoins et des aspirations des individus vers plus d'autonomie et de différenciation. Pour les entreprises, cela signifie mettre en place des petites équipes autonomes d'intra-preneurs responsables.

De la fin des habitudes à la révolution mentale

Les hommes ne font vraiment bien que ce qu'ils comprennent. Comme le soulignait Henri Fayol (1916) : *« si gouverner c'est prévoir, obéir c'est comprendre »*. Le fameux dirigeant de première classe, dont parle Mary Parker Follett (1924), n'est pas celui qui donne des ordres à ses collaborateurs, mais celui qui suscite des initiatives qui vont dans le sens des ordres qu'il aurait pu leur donner.

Un responsable sachant asseoir son autorité sur sa compétence et sur l'animation peut laisser ses collaborateurs prendre des initiatives. Il n'a même plus à négocier des objectifs, ceux-ci sont naturellement suscités. En France, on est plus loin de ce nouvel idéal qu'ailleurs, peut-être en raison du mode de formation et de sélection des dirigeants des grandes entreprises.

Ce management éclairé et pragmatique, la tête dans la vision globale, les pieds dans la glaise locale, entend appliquer à l'entreprise une forme de principe de subsidiarité : décentraliser tout ce qui peut l'être, centraliser tout ce qui doit l'être. Pour parvenir à cette « centralisation stratégique – décentralisation opérationnelle », il faut concilier rigueur et souplesse, c'est-à-dire faire coexister une ligne directive ferme et une autonomie individuelle maximale.

L'ère des grands groupes industriels ou de services n'est pas finie. D'importantes restructurations et fusions sont en cours. La taille des entreprises d'un secteur joue souvent à l'accordéon. Si certaines fonctions de recherche, de production et de commercialisation supposent une plus grande centralisation stratégique dans le cadre de la mondialisation des économies, d'autres ont besoin de rester décentralisées et à taille humaine pour être efficaces. Le plus souvent, il est préférable d'organiser un grand groupe comme une collection de quasi-PME, quitte à instaurer, en interne, une saine émulation par la concurrence pour l'innovation et les performances. « Plus on est petit, mieux en se porte », non seulement « multi-small » est « beautiful » mais il serait aussi « profitable ». L'organisation d'une entreprise, en petites unités opérationnelles à taille humaine, est peut-être le secret d'une faculté d'adaptation constante et la clé de l'innovation.

La mondialisation des activités renforce le besoin de différenciation des cultures et d'identification locale. Les deux se nourrissent mutuellement. Il est plus facile de motiver les hommes dans des petites équipes autonomes et responsables, où chacun se connaît au moins de vue, que dans les grands groupes anonymes.

Le management, c'est aussi considérer que l'épanouissement individuel au travail et dans la vie, bien que distincts, sont indissociables. En ce sens, les années quatre-vingt ont permis de redonner à l'entreprise une dimension citoyenne au-delà de ses finalités économiques. Les hommes ont pu y trouver un lieu d'épanouissement privilégié autour d'objectifs partagés. Dans bien des cas, cette dynamique a fait long feu et n'a pas résisté à la récession et aux restructurations des années quatre-vingt-dix ou, tout simplement, ces démarches n'ont pas survécu au départ des hommes qui les avaient initiées. Le climat dans les entreprises s'est aussi fortement dégradé dans les années quatre-vingt-dix par rapport à la fin des années quatre-vingt : le rêve a fait place à la désillusion.

Comment prétendre réussir à l'extérieur si l'on est divisé à l'intérieur ? Ce n'est pas en donnant des coups de pieds dans les tibias des joueurs de son camp que l'on marque des buts. Ce n'est pas en changeant en permanence les joueurs de place, ni en mettant brutalement certains joueurs hors-jeu pour des raisons de pure logique financière, que l'on obtient l'harmonie des équipes. Comment entretenir la motivation permanente des hommes dans les sociétés et les entreprises ?

Des trois principes aux sept clés de la compétitivité

Les modes managériales se succèdent avec toujours un point commun. Il s'agit de motiver les hommes en leur lançant de nouveaux défis, étant entendu que le processus d'implication est l'objectif recherché ; il s'obtient avec ou sans le résultat. C'est en ce sens que les analyses stratégiques partagées peuvent produire la synthèse de l'engagement collectif, contrairement à ce qu'avance Henry Mintzberg (1994). Le plus difficile n'est pas de faire les bons choix, mais d'être sûr que l'on réussisse à ce que chacun se pose les vraies questions. Un problème bien posé, et collectivement partagé par ceux qui sont concernés, est déjà presque résolu. N'est-ce pas ce que signifie Michel Crozier lorsqu'il déclare : *« le problème, c'est le problème ! »*.

Au-delà des modes, il y a des acquis et des convergences car le monde change mais les problèmes demeurent : ils sont liés à la nature humaine, ce grand invariant de l'histoire. En effet, la nature humaine ne change guère. Les hommes conservent, au cours du temps, de troublantes similitudes de comportements qui les conduisent, placés devant des situations comparables, à réagir de manière quasi identique et par conséquent prévisible. Pour s'en convaincre, rien de tel qu'un retour aux fondateurs de la pensée managériale du début de ce siècle (Fayol, Taylor, Mary Parker Follett). Il faudrait aussi remonter aux sources de la pensée stratégique militaire (Sun Tzu, Clausewitz, Général Beaufre, etc.) et considérer les modèles d'organisation qui ont résisté à l'épreuve du temps, comme l'Eglise. Ils sont partis à douze et cela dure depuis 2.000 ans ! La longévité de l'Eglise catholique a plusieurs explications : un engagement individuel au service d'un projet collectif, l'adhésion à une communauté très structurée mais avec le principe de subsidiarité et un nombre limité de niveaux hiérarchiques (le curé, l'évêque, le pape) pour une organisation si variée et de masse.

Si le principal facteur de compétitivité et d'excellence des entreprises est bien le facteur humain et organisationnel, et s'il faut toujours des processus pour impliquer les hommes et susciter leur motivation, la question reste posée de savoir pourquoi ces processus changent au cours du temps, diffèrent d'un pays à l'autre et apportent, suivant les cas, des succès ou des échecs, bref sont contingents ? Le constat de la contingence des clés de l'excellence et de la fragilité des modes managériales serait désespérant s'il n'était possible d'en tirer un principe de management résistant bien à l'épreuve du temps.

Les 1001 clés de l'excellence et le principe de contingence

Le principe de contingence affleure régulièrement dans la littérature. Citons P. Lawrence et J. Lorsh écrivant dès 1968 : *« Il n'y a pas une structure qui est meilleure mais plutôt différentes structures qui sont meilleures dans différentes conditions »*.

Il n'y a pas de facteurs clés de succès universels valables en toutes circonstances. Le zéro stock et les flux tendus ont été des objectifs rentables pour certaines entreprises mais aussi très coûteux pour d'autres. Les théoriciens du management devraient se rappeler les leçons de la statistique et ne pas confondre corrélation avec causalité.

Il faut reconnaître le principe de contingence et admettre qu'il y a des combinaisons de facteurs humains, organisationnels, techniques et financiers qui sont efficaces, dans un contexte donné, et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples et changeantes au cours du temps.

Les facteurs briseurs d'habitudes et le principe de changement

Une autre permanence peut être avancée comme clé du succès, c'est précisément le principe de changement « source de diversité ». L'on sait bien que « l'ennui naquit de l'uniformité ». La variété est un stimulant indispensable à la motivation ; sans elle l'efficacité s'étiole, avec elle tout est possible. Souvenons-nous des expériences d'Elton Mayo (1933) dans les années trente : en augmentant, puis en diminuant, l'intensité de la lumière dans les ateliers de Western Electric, il améliorait à chaque fois le rendement.

D'où une conclusion paradoxale, la clé universelle de l'excellence n'existe pas ! Elle doit être remodelée en permanence, au gré des évolutions de l'environnement, et contre les habitudes qui figent les organisations dans un sommeil parfois mortel. Il y a mille et une clés pour l'excellence (principe de contingence) et il faut sans arrêt en changer (principe de changement).

Comme au sport, les hommes, pour rester motivés, ont besoin de facteurs briseurs d'habitudes et la compétition sportive est organisée en ce sens. Les joueurs doivent relever des défis sans cesse renouvelés, ne serait-ce que par la succession toujours singulière des victoires et des défaites.

Le management avisé est celui qui introduit régulièrement des « facteurs briseurs d'habitudes », pour rester motivé (diverti) l'homme a besoin d'être stimulé en permanence par des enjeux d'autant plus mobilisateurs qu'ils sont nouveaux, d'autant plus pertinents qu'ils s'inscrivent dans une trajectoire cohérente. C'est dans la logique de cette courbe enveloppe qu'il faut comprendre la succession des modes en management.

Toutes ces modes sont marquées par des succès et des échecs, ce qui nous montre bien que le flacon ne suffit pas à communiquer l'ivresse de la motivation, celle-ci cesse une fois le processus d'implication achevé. Il faut alors trouver un nouveau défi pour relancer l'ardeur des hommes toujours au cœur de la différence.

La question du sens et le principe de reconnaissance mutuelle

Les hommes ont besoin de défis et de projets pour donner un sens à leur vie. Les hommes en marche vers l'avenir autrement trouvent, en chemin, l'essentiel de ce qu'ils cherchent dans la vie : le lien social et la reconnaissance mutuelle que procure toute aventure en commun. C'est bien ce que signifie le proverbe allemand : « der Weg ist das Ziel », le chemin est le but.

La vision globale est nécessaire pour l'action locale et, chacun à son niveau, doit pouvoir comprendre le sens de ses actions, c'est-à-dire les resituer dans le projet plus global dans lequel elles s'insèrent. Cependant, mieux vaut faire un projet d'entreprise sans le dire que d'en parler sans le faire vraiment ; mieux vaut des petits projets concrets qu'un grand projet illusion car le processus d'appropriation du projet compte plus que le projet lui-même. C'est sans doute ce défaut d'appropriation et l'excès de discours sur les projets d'entreprise en Europe à la fin des années quatre-vingt qui ont dévalué ce concept. La mode a remplacé le mot projet par celui, très voisin, de vision qui semble d'autant plus nouveau qu'il revient d'Amérique. La vision future de l'entreprise doit certes être ambitieuse, mais suffisamment réaliste pour se traduire par des projets concrets au niveau de chacun. La vision future, pour commune qu'elle soit, ne prétend pas se traduire par un seul grand et unique projet qui s'imposerait à tous de manière uniforme, mais par une multitude de projets à la portée des multiples facettes de l'entreprise ou du groupe.

Les organisations auront, de plus en plus, besoin d'éclairer leur action à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Elles le feront de manière d'autant plus efficace, que la préoccupation de l'homme sera prioritaire : il n'est de richesses, de problèmes et de solutions que d'hommes. Bref, le management, comme art de faire concourir les forces pour atteindre les buts de la stratégie a un grand avenir à l'image de son riche passé. L'analyse stratégique, au-delà des modes, a accumulé un héritage solide, elle redécouvre maintenant l'importance du *« Connais-toi toi-même »* de Socrate. Avant de se demander où l'on veut aller, ce qu'il peut advenir et ce que l'on peut faire, il faut savoir qui l'on est et bien se connaître. En effet, comme le soulignait Vauvenargues : *« le sentiment de nos forces les augmente, le sentiment de nos faiblesses les réduit »*. !

Les sept clés de la compétitivité

Le constat

Pas de rentabilité sans rente
Pas de rente **sans** domination
Pas de domination sans avantages compétitifs

Analyse stratégique

Clé 1 : valoriser ses compétences

Clé 2 : renforcer la domination et le leadership dans ses métiers

Prospective stratégique

Clé 3 : anticiper (préactivité)

Clé 4 : innover (proactivité)

Management stratégique

Clé 5 : le principe de contingence

Clé 6 : le principe de changement

Clé 7 : le principe de finalité

Extrait des Cahiers du Lips N° 14 (Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation) Anticlichés sur l'avenir.

Conclusion des 11èmes Assises

Michel Ledru

Rechercher les voies permettant aux milieux ruraux de préserver leur vitalité pour jouer leur rôle dans cette complémentarité et contribuer à l'équilibre de notre société, tel a été l'objectif et tel est encore aujourd'hui le rôle de Sol et Civilisation.

Cet objectif nous a conduit à aborder de nombreux sujets dont on a pu observer qu'ils ont, depuis, fait l'objet d'une préoccupation croissante d'un nombre de plus en plus important de citoyens et de responsables politiques, et sont devenus des sujets forts d'actualité.

La cohérence des milieux ruraux et leur diversité

Les milieux ruraux sont nés à la fois de l'adaptation des hommes à un cadre naturel original et de la cohérence issue de solidarités naturelles. Leur diversité induit la nécessité d'une différenciation dans la mise en œuvre de politiques dont l'inspiration urbaine est devenue dominante, risquant de rompre cette cohérence jusqu'à entraîner leur destruction.
La relance récente du mouvement de décentralisation et l'émergence de la notion de droit à l'expérimentation paraissent, à cet égard, ouvrir une perspective nouvelle à l'épanouissement des milieux ruraux.

Une constante : le rôle central des hommes

La gestion des territoires est une des composantes principales de la revitalisation des milieux ruraux. Sol et Civilisation a contribué à faire reconnaître le fait qu'il s'agit d'abord d'un enjeu local avec pour conséquence un enjeu national et aussi mondial.

La vie locale et l'organisation des territoires

Il en découle des conséquences en matière d'organisation des acteurs et des institutions :

- La nécessité de renforcer la collaboration de l'ensemble des acteurs ruraux pour la prise en charge des intérêts communs ; en particulier un resserrement des liens entre les agriculteurs et les autres ruraux.
- La nécessité de veiller à développer les capacités d'expression et d'action des acteurs locaux.

L'objectif de renforcement de la démocratie de proximité, maintenant affiché par les pouvoirs publics, converge vers cet objectif.

Sol et Civilisation sur ce sujet a développé des réflexions :

- L'indispensable **maintien des communes rurales**, cellules de base de la démocratie, périmètre naturel de vie de solidarité et d'expression spontanée.
- L'utilité de l'intercommunalité pour gérer certaines fonctions ou de nouveaux besoins dans de meilleures conditions d'efficacité et de faisabilité qu'ils ne sauraient effectuer au niveau communal. Attention cependant au risque de régression démocratique d'un recours trop systématique à l'intercommunalité pour de seules raisons d'efficacité administrative. De même l'élection, au suffrage universel, des présidents des communautés de communes, une délégation trop large de compétence, un nombre réduit de délégués, conduiront à l'affaiblissement des communes.
- La nature et le rôle des pays en tant que lieux d'expression de l'intérêt commun, véritable base d'une communauté de projets. Les pays sont toutefois à préserver d'un encadrement administratif trop strict.
- Le respect et la pratique active d'une **réelle subsidiarité** qui ne consiste pas à ce qu'un niveau supérieur "consente" une délégation de responsabilité à un niveau inférieur, mais bien au contraire à ce que ne soit délégué d'un niveau donné à un niveau supérieur que ce que le premier ne peut réaliser dans les meilleures conditions d'efficacité.

La gestion du vivant

Sol et Civilisation a accompagné plusieurs expériences.
Les milieux ruraux illustrent par excellence les rapports de l'homme au vivant, à la fois sous l'angle de ses relations au biologique à travers l'agriculture et l'espace naturel, et sous l'angle de ses relations aux autres, vivant sur le même territoire.
A ce titre, ils représentent un exemple de situation typique de nombreux problèmes liés à la gestion du vivant, auxquels notre société se trouve de plus en plus confrontée et pour lesquels, les méthodes classiques n'apportent pas de solutions durables.
La mise en œuvre de méthodes nouvelles mobilisant l'ensemble des acteurs concernés vers une gestion en biens communs est un enjeu majeur pour lequel les milieux ruraux, et particulièrement le secteur agricole, disposent d'acquis et de compétences découlant directement de leur spécificité.

La vie économique des territoires

L'entreprise en milieu rural, élément clé d'un dynamisme économique des territoires, a fait l'objet d'un travail de réflexion réalisé depuis 2 ans par le groupe "Entreprise et développement rural". Les débats ont conduit à affirmer pour ces milieux ruraux la nécessité d'une vie économique et sociale authentique, alors qu'ils n'étaient très souvent qu'une réserve malléable au service du développement urbain.

Sur l'ensemble de tous ces thèmes, Sol et Civilisation a tenté modestement d'apporter sa contribution en offrant un lieu de rencontre ouvert à toute la diversité des actions concernées par les conditions d'un développement plus harmonieux et mutuellement profitable aux milieux de vie ruraux et urbains.

S'appuyant sur des expériences et des réalisations concrètes en incitant **à la réflexion dans un contexte dépourvu de contraintes et d'enjeux institutionnels**, faisant se rencontrer ceux qui ne se croisent pas naturellement, son ambition est d'œuvrer à la recherche et à la diffusion de solutions innovantes, fidèle en cela à l'esprit donné par ses fondateurs.

En bref ...

L'équipe de Sol et Civilisation vous présente ses meilleurs vœux pour l'année 2003

A lire ...

Géographie de la France

Gérard-François DUMONT
Gabriel WACKERMANN

Cet ouvrage présente les mutations de l'espace et des territoires de la France. Il analyse tout particulièrement les ressorts différenciés du développement spatial.
L'accent est mis d'abord sur le poids démographique général et ses diversités géographiques, exerçant un rôle capital dans l'évolution d'un pays de plus en plus ouvert sur les sous-continents européens comme sur le monde. Après l'étude des transformations géopolitiques et démographiques, les auteurs montrent comment l'espace français s'aménage et se réorganise, dans le contexte des impératifs européens et mondiaux.

Une approche sectorielle, puis géographique, permet de souligner la manière dont la France et ses régions se restructurent économiquement et socialement. Un chapitre final dégage les grandes tendances de la nouvelle place occupée par la France sur le globe.
Comprenant de nombreuses cartes et illustrations, cet ouvrage de géographie est particulièrement destiné aux étudiants de tous cycles de l'enseignement supérieur, notamment aux candidats aux concours de recrutement de l'enseignement (CAPES, agrégations) et de l'administration publique. Il se destine en outre au grand public en quête de mise à jour culturelle.

ELLIPSES-Edition Marketing
32, rue Bargue 75740 Paris cedex 15

A noter ...

Séminaire de travail à Limoges 30 et 31 janvier 2003

Au regard de l'actualité concernant la prise en compte des territoires ruraux dans les politiques d'aménagement du territoire, agricoles, européennes et économiques, Sol et Civilisation souhaite apporter son concours en réunissant les groupes de travail constitués pour une réflexion globale sur la ruralité et les valeurs qu'elle représente pour la société française.

Ce séminaire, sur l'initiative du groupe de travail régional de Midi-Pyrénées "Entreprise et développement rural" et de Gérard LAPIE représentant du groupe "Vie locale et organisation des territoires", **se tiendra à Limoges les jeudi 30 et vendredi 31 janvier 2003.**

Ce séminaire fera l'objet de la prochaine Lettre

A savoir ...

Les **actes complets des 11èmes Assises** d'octobre 2002 seront disponibles courant février 2003.
Pour les recevoir, faites en la demande :

par fax : 01.47.00.83.01

ou par e-mail : soletcivilisation@fert.asso.fr

en précisant bien vos coordonnées postales.

La lettre de Sol et Civilisation
est tirée à 4 200 exemplaires
Directeur de publication : *Gérard de Caffarelli*
Rédactrice en chef : *Ingrid Mansouri*
Maquette : *Annie Borgeaud*