



.....
sol et civilisation
innover ensemble
dans les territoires
.....

LETTRE
OCTOBRE
2016

N°58



Entreprises et territoires

SOMMAIRE

P.4

Emplois, compétences et territoire

Truong-Giang Pham, Sol et Civilisation

P.8

Le territoire de Langres se prend en main par une GTEC

Thierry Maliet, Sol et Civilisation

P.14

Interview de Laurent Grandguillaume, député de Côte d'or

Territoires Zéro Chômage : une expérimentation originale

Propos recueillis par Emma Jaquess, consultante indépendante

P.16

Entreprise et territoire, la question de la coordination des acteurs

Denis Carré, Laboratoire Economix, Université de Paris-Nanterre

P.19

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire et leurs territoires : un destin lié

Arnaud Virrion, président et Simon Grolleau, animateur territorial à la Chambre régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) Aquitaine

P.22

Ancrage local et performance des entreprises

Caroline Alazard, conseil pour des stratégies soutenables dans les territoires,
présidente du groupe de travail Ancrage Local des entreprises d'ORÉE

EDITORIAL



Face aux crises, les territoires reviennent en force depuis quelques années. Espaces de dialogue et de projet, ils incarnent de plus en plus une voie pour répondre aux défis de la mondialisation et du développement durable, en activant, sur un espace donné, les solidarités nécessaires et les synergies pertinentes. Il n'en reste pas moins que si la théorie semble séduisante, la pratique reste délicate. Comment faire en effet territoire aujourd'hui dans un monde plus ouvert et plus complexe ? Les dynamiques de co-construction ne peuvent s'imposer et les frontières administratives n'épousent que rarement les bons périmètres de l'action.

Fidèle à notre projet associatif, nous abordons à Sol et Civilisation ces questions avec un certain nombre de travaux de recherche, d'études et d'interventions de terrain. Il s'agit par là même de montrer que les milieux ruraux ouvrent souvent des chemins originaux qui peuvent davantage nous inspirer.

Cette lettre en sera encore une fois le reflet sur la problématique, au combien préoccupante, du développement économique et de l'emploi. Nous reviendrons dans un premier temps sur nos recherches en cours et un séminaire que nous avons organisé au printemps à la Maison des Sciences de l'Homme de l'Université de Dijon. Nous ouvrirons ensuite nos colonnes à d'autres réflexions qui réinterrogent le lien entre entreprise et territoire.

Je vous invite par ailleurs à nous retrouver lors de nos 25^{èmes} Assises, le 27 octobre prochain, au Conseil Economique, Social et Environnemental à Paris où nous aborderons cette question territoriale au travers des nouvelles relations entre les villes et les campagnes. Là encore, nous nous interrogerons sur les modalités permettant de faire territoire entre des espaces complémentaires.

En cette rentrée, nous vous invitons également à aller (re)découvrir notre site internet www.soletcivilisation.fr. Plus dynamique et interactif, il s'adapte désormais aux usages actuels du digital. L'accent a été mis sur une ergonomie repensée pour un accès facilité à l'information.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Anne-Claire Vial, présidente



EMPLOIS, COMPETENCES ET TERRITOIRE

Par **Truong-Giang Pham**,
Sol et Civilisation

L'actualité en matière de législation du travail a été marquée ces derniers mois par des négociations d'une particulière intensité sur la réforme dite *El Khomri*. Une grande partie de l'attention médiatique et politique a été portée sur les relations employeur/employé. Cette question certes essentielle n'épuise pourtant pas le sujet de la problématique de l'emploi.

Les travaux de *Sol et Civilisation* ont porté ces dernières années sur la dimension territoriale du marché du travail. Selon nous, le territoire n'est pas neutre dans l'approche des problématiques d'emploi et de formation. Deux raisons

principales peuvent être avancées. D'abord, le territoire est un espace de vie au sein duquel les personnes posent les cadres de leurs projets personnels (évolution de carrière, formation mais également vie de famille et loisirs). Par conséquent, les mobilités géographiques et professionnelles sont pensées sur la base de l'espace territorial et ce, malgré les récentes évolutions sur la manière de travailler (coworking, télétravail, etc.). La deuxième raison tient au fait que le territoire est aussi un lieu de réseaux. Les réseaux sociaux sur internet ne sont qu'une forme de matérialisation des réseaux, d'autres existent et continuent à influencer nos rapports à la société. Les réseaux territoriaux sont aussi de véritables leviers de la construction personnelle et professionnelle. Par conséquent, l'économie des entreprises, l'emploi et la formation dépendent aussi de l'existence de



1^{ère} Université itinérante des territoires ruraux Figeac (Lot), Truong-Giang Pham

ces réseaux matérialisés sous la forme de coopérations locales et de projets de développement. Cet article reviendra sur ces aspects et nos récentes réflexions.

Connaître, agir, rechercher

Les derniers travaux de *Sol et Civilisation* ont porté sur l'analyse des initiatives territoriales de l'emploi sous l'angle de la dynamique des acteurs et des conditions de leurs implications dans ces démarches. Ces travaux ont été réalisés pour la *Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP)* du Ministère du Travail.

L'année 2015 a également vu le lancement d'un programme de travail avec le *Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET)* afin de réaliser au printemps 2016 un séminaire sur l'emploi dans les territoires et l'identification d'une démarche innovante en matière de GPECT.

En 2015, avec l'*UNMFREO* (Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Éducation et d'Orientation) nous avons observé l'évolution des centres de formations dans plusieurs territoires européens (Lituanie, Italie) et préparé une Université itinérante des territoires ruraux qui s'est tenue cet été à Figeac.

En 2015, le groupe de travail de Toulouse de *Sol et Civilisation* s'est tenu à trois reprises (au printemps, en septembre puis en décembre à Albi). Les travaux ont principalement porté sur l'analyse d'innovations territoriales en matière de GPECT, les modalités d'évaluation des dynamiques d'acteurs et l'Economie Sociale et Solidaire dans le mouvement de développement territorial.

Les recherches qui se sont ouvertes à *Sol et Civilisation* se sont poursuivies sous la forme d'une thèse de doctorat. Elles portent sur les compétences spécifiques territoriales sur lesquelles nous reviendrons plus loin dans cet article.



Un Groupe de travail de Toulouse animé par *Sol et Civilisation* investit depuis quelques années la question du développement de l'entrepreneuriat en milieu rural et approfondit notamment la problématique de la gestion des ressources humaines en milieu rural. Rassemblant des acteurs des territoires, il élabore des hypothèses et les vérifie sur le terrain, au contact avec d'autres acteurs. Cette démarche permet d'enrichir la pratique des personnes du groupe mais également de favoriser par l'échange le partage d'expériences innovantes testées dans d'autres territoires. Ce groupe est composé de responsables territoriaux, d'élus, de chefs d'entreprises, de consultants, d'enseignants et d'étudiants.



Quelques enseignements

Les résultats de ces travaux ont été communiqués et restent disponibles sur notre site internet. Nous pouvons retirer deux principaux éléments qui concernent la gouvernance, la dynamique d'acteurs et les outils d'anticipation via la prospective.



« Le territoire est un construit qu'il faut animer et accompagner »

Au fondement du territoire, une communauté d'acteurs à animer

A la base de toute démarche locale pour l'emploi, il y a une dynamique d'acteurs plus ou moins entraînante. Le territoire est un construit qu'il faut animer et accompagner. Les projets naissent au sein d'une structure ou d'un groupe d'acteurs constitués en réseaux

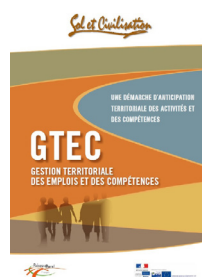
qui rencontrent l'opportunité d'un financement pour engager des projets en commun. Cette dynamique d'acteurs est particulière à chaque territoire, à son histoire et à son capital social. Les modalités de circulation de l'information, de sollicitation des avis, de prise de décisions et de résorption des conflits sont là aussi particulières aux territoires. La question qui se pose alors est alors de savoir comment impulser cette dynamique d'acteurs lorsque celle-ci n'est pas existante sur le territoire ? Par ailleurs, l'évaluation de ces dynamiques se posent également, l'auto-évaluation ne pouvant être seule suffisante.

L'anticipation prospective, pivot des initiatives locales pour l'emploi

Les mutations économiques se vivent différemment selon les territoires et bien sûr selon les activités et les entreprises locales. Il est donc nécessaire de bien adapter les projets locaux à leurs enjeux, à leurs contextes. Pour ce faire, une prospective participative locale semble incontournable car elle aura la double mission d'impulser une dynamique locale et d'explorer de nouvelles pistes pour le développement de l'emploi du territoire.

2 sites à consulter

soletcivilisation.fr
territoireetemplois.fr



Ce guide cherche à mettre en lumière les innovations impulsées en la matière par différents territoires ruraux. Il souligne les caractères les plus reproductibles et souhaite apporter des clés aux lecteurs pour penser la GTEC comme une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences.

A télécharger sur
www.territoireetemplois.fr

Les compétences spécifiques territoriales, un ciment invisible du territoire

Les recherches en économie et en particulier en sciences régionales tendent à montrer que la localisation des activités n'est pas le fait du hasard. Elle est souvent conditionnée à l'existence de ressources locales.

Notre hypothèse est que les ressources humaines et en particulier les compétences spécifiques d'un territoire peuvent s'avérer déterminantes dans ce choix de localisation mais aussi pour la pérennité certaines activités. On a intuitivement en tête les exemples des entreprises artisanales qui se regroupent sur des espaces délimités du fait qu'elles peuvent trouver des compétences qui leur sont particulièrement intéressantes pour produire.

Au-delà de ces secteurs d'activités, nos enquêtes dans la *Mecanic Vallée* dont l'un des cœurs se trouve sur le territoire de Figeac, montrent une propension très importante d'entrepreneurs souhaitant bénéficier de compétences spécifiques locales et s'installent au cœur de ce territoire rural du Lot et ce, pour des industries lourdes et tournées vers l'exportation. La plus-value d'un territoire en matière de ressource humaine peut faire une différence en matière d'emploi. En conséquence, chaque territoire peut rechercher cette spécificité afin d'en faire un point central de développement économique.



«(...) la plus-value d'un territoire en matière de ressource humaine peut faire une différence en matière d'emploi »

LE TERRITOIRE DE LANGRES SE PREND EN MAIN PAR UNE GTEC

Par Thierry Maliet,
groupe de Toulouse
Sol et Civilisation

Essentiellement rural, le Pays de Langres est situé à 60 km au nord de Dijon, dans le département de la Haute-Marne. Il est desservi par plusieurs autoroutes ce qui n'efface pas un sentiment d'isolement de la part des habitants. Le territoire compte 46 000 habitants et subit une déprise démographique avec une population vieillissante. Il est encore bien doté en infrastructure et en services à la population. Il a d'importants atouts en termes de patrimoine bâti et naturel avec notamment plusieurs lacs. Le territoire de Langres appuie son développement sur deux principaux secteurs économiques : l'agriculture et l'industrie.

L'agriculture est un secteur encore très important (9% des emplois), sa faiblesse réside dans une production faiblement valorisée car essentiellement tournée vers l'exportation de produits standards, et de nombreux projets pourraient être menés afin de réorienter la production vers une meilleure valorisation. C'est au demeurant dans l'industrie que ce Pays conserve le potentiel le plus important. En effet, l'industrie locale emploie 25 % des actifs dans un tissu maillé d'entreprises importantes (parfois filiales de grands groupes) et autour desquelles se développent un dense réseau de TPE (Très Petites Entreprises).



Conception et réalisation : Association du Pays de Langres - 2013
Données : IGN - BD Parcellaire 2010

Les élus de ce territoire ont décidé de se mobiliser fortement sur le développement économique pour garder ce Pays vivant, compétitif et surtout pouvoir attirer et maintenir des habitants en nombre suffisant. L'Association du Pays de Langres portait, jusqu'en janvier 2016, un projet de développement à 10 ans à travers la Charte de pays 2007-2013 « Enrayer le déclin démographique et renforcer l'attractivité du territoire », l'objectif visé étant d'assurer l'accueil et le maintien de population et d'activités. Depuis janvier 2016, l'Association du Pays de Langres et le Syndicat Mixte Langres Développement sont devenus le Pôle d'équilibre territorial et rural du Pays de Langres (PETR), structure juridique née de la loi MAPTAM (loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles) de janvier 2014.



« Enrayer le déclin démographique et renforcer l'attractivité du territoire »

D'abord orientée vers la volonté d'attirer des entreprises venant de l'extérieur, la politique de développement économique du territoire

s'est ensuite résolument recentrée sur l'appui aux entreprises locales, en s'appuyant sur les structures existantes (Chambres Consulaires, agences économiques, etc.). En complément, le Pays a créé un poste d'animateur et dont les actions sont co-pilotées avec l'association locale des chefs d'entreprises. L'accent fut mis sur les problèmes de ressources humaines que connaissent les entreprises locales. D'une part, elles ont des difficultés à recruter en externe les compétences nécessaires notamment à cause de la mauvaise image du territoire, et d'autre part, le niveau de qualification est en moyenne assez faible dans certaines catégories de salariés. Par ailleurs, la mobilité intra-territoriale des salariés est perçue comme insuffisante. Ces questions de ressources humaines, mal coordonnées faute d'appui, figurent parmi les principales causes qui limitent les capacités d'adaptation des entreprises aux marchés et fragilisent l'emploi.

A la faveur d'une rencontre entre le directeur du travail, le Club d'entreprise Actisud, et le territoire, la décision fut prise de se lancer dans une Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC).

A Langres, une GTEC efficace

L'Etat, à travers ses politiques publiques, propose depuis quelques années aux territoires des opérations globales d'améliorations des ressources humaines, elles sont appelées GPEC-T, ou GTEC. Ce dispositif, initialement destiné aux grandes entreprises ou aux branches d'activité, peut s'appliquer, par une démarche contractuelle de trois ans sur une zone rurale, à toutes les entreprises, même les plus petites. Dans le cas de Langres la GTEC semblait bien répondre aux besoins du territoire. Les difficultés de la mise en œuvre des démarches de GTEC en milieu rural résident tout d'abord dans la diversité des entreprises, dans leur isolement, dans la multiplicité et la spécificité de leurs besoins.

Ensuite, il s'agit de vaincre « la frilosité » des chefs d'entreprise et les convaincre de s'y investir pleinement. De nombreux territoires et d'entreprise engagés dans ce type de démarche, se sont montrés déçus au vu de trop faibles résultats au terme des trois ans du programme, ainsi la crédibilité de la démarche était atteinte et l'opération n'était pas poursuivie par ses protagonistes.

Sur le Pays de Langres il en fut tout autrement: en deux ans, 38 diagnostics approfondis et individualisés ont été effectués, portant sur tous les aspects de l'entreprise : management, stratégies, gestion RH, production, commercialisation, organisation, gestion financière... Ces démarches individuelles, une fois synthétisées par la cellule technique, ont révélé aux chefs d'entreprise les questions qui leur étaient communes et qu'ils pouvaient partager. S'en est suivi alors une considérable augmentation du nombre de rencontres entre managers : en deux ans 16 réunions d'échange ont été organisées pour 79 participants de 47 entreprises différentes.

En comparaison d'autres territoires, de même taille et qui ont tenté la même aventure, les chiffres de Langres sont exceptionnels par leur importance. Ces réunions rassemblent quatre à cinq chefs d'entreprises autour d'un thème commun. Elles sont souvent animées par un dirigeant d'une grande entreprise qui propose aux participants ses conseils, méthodes et outils sur une thématique pour laquelle il est considéré comme « expert ». Ainsi, dans un cadre convivial, les dirigeants ont acquis de

nouvelles compétences sur des thématiques transversales. En parallèle, 8 porteurs de projets de création d'activités ont fait l'objet d'un tutorat de chefs d'entreprise.

La GTEC de Langres n'a pas bénéficié qu'aux seuls chefs d'entreprise, car 338 personnes (salariés de ces entreprises ou demandeurs d'emploi) ont pu suivre sur le territoire 43 sessions collectives de formation. Ces modules de formation ont pu être organisés en rassemblant et en mixant les publics qui ont les mêmes besoins, professionnels actifs ou en recherche d'emploi, quel que soit leur statut, leur branche d'activité, ou la taille de leur entreprise. Cette démarche de formation paraît évidente et de bon sens. Cependant, il en est tout autre-



38

diagnostics
approfondis et
individualisés

dirigeant d'une grande entreprise qui propose aux participants ses conseils, méthodes et outils sur une thématique pour laquelle il est considéré comme « expert ». Ainsi, dans un cadre convivial, les dirigeants ont acquis de

les 3

clés de la réussite

- La première clef de réussite de la GTEC du Plateau de Langres réside dans **l'étroite collaboration du Pays et du Club des entreprises**. Chacun des deux partenaires a su par ailleurs mobiliser autour de lui. Les responsables (élus, administratifs et chefs d'entreprises) du territoire ont pu convaincre l'ensemble des acteurs territoriaux et l'implication du Club d'entreprises, regroupant 92 sociétés et près de 2000 salariés a eu un effet d'entraînement auprès des entreprises.

- La seconde clef repose sur **l'existence d'un tissu dense d'entreprises solidaires**. Ce réseau a permis de prendre en charge des problématiques complexes telles que sont celles des ressources humaines et de développement qu'aucune entreprise, seule, ne serait en capacité de traiter.

- La troisième clef repose sur **l'intensité de l'animation locale**. Elle est portée par l'animateur GTEC qui fait figure d'interlocuteur principal. Il a su organiser toutes les étapes de l'accompagnement, se soucie de leurs impacts et maintient un dialogue direct et permanent avec le chef d'entreprise. Pour autant l'animateur ne travaille pas seul, il est appuyé par une équipe constituée en cellule technique, et qui a pour mission de valider et de synthétiser l'ensemble des interventions, des préconisations individuelles ou collectives.

« La démarche GTEC est un formidable accélérateur des démarches de développement »

Cet engagement collectif sur un ensemble de mesures concrètes a nécessité de la part des acteurs locaux un travail assidu. Par ailleurs, il est rare de voir des équipes locales travailler avec les chefs d'entreprises dans une telle proximité, une telle intensité. Cette « animation pitbull » a montré son efficacité, et aucun des chefs d'entreprise qui en a fait l'objet ne s'en est plaint, bien au contraire...

L'opération GTEC, bien que menée initialement sur trois ans seulement, a su produire des résultats tels que la décision de pérenniser ce type de démarche a paru « couler de source ». Le territoire a fait la preuve du bien fondé de ses interventions économiques, et il en maintiendra probablement le cap à l'avenir. La démarche GTEC est pour le territoire de Langres, un formidable accélérateur des démarches de développement.

De la

GPEC

à la GTEC

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est un dispositif subventionné par l'Etat depuis les années 80 pour aider de grandes entreprises et certains secteurs d'activité à affronter les mutations de la modernisation. Par exemple, le secteur bancaire a pu limiter les licenciements quand il est passé à l'informatisation des écritures comptables et bancaires, en convertissant les salariés sur des fonctions de commercialisation, par des formations internes.

Cette politique a été reconduite par l'Etat, et même renforcée sur des objectifs affinés :

- tenter de limiter et d'anticiper les licenciements massifs, trop souvent annoncés à la dernière minute par les entreprises, obligeant les services du Travail et de l'Emploi à mettre en place des Plans de reconversion dans l'urgence et souvent à l'efficacité médiocre;

- accompagner tous les employeurs qui doivent faire face à de grandes mutations économiques par des actions complémentaires de gestion des ressources humaines. Il s'agit non seulement de prévenir les impacts négatifs sur l'emploi, mais aussi d'aider à la compétitivité des entreprises.

Sans doute par souci de toucher toutes les entreprises, y compris les PME-TPE, et de favoriser les démarches intersectorielles au sein d'un bassin d'emploi pour organiser les transferts des salariés entre les entreprises qui licencient et celles qui embauchent, l'Etat a étendu cette démarche contractuelle aux territoires qui le souhaitent, et il l'a nommée GPEC Territoriale.

On parle aussi de GTEC, lorsque le territoire utilise cet outil dans une optique de développement de proximité.

En milieu rural, la GTEC nécessite des précautions méthodologiques en matière de gouvernance (on est dans une gouvernance multi-acteurs et non unique comme une entreprise), de stratégie (prise en compte de nombreuses stratégies qui peuvent coexister sur le territoire, parfois antagonistes) et d'anticipation (une anticipation par simulation statistique est insuffisante).

L'organisme qui porte cette GTEC commence donc par un travail d'animation: mobiliser les responsables économiques et sociaux locaux pour convaincre les petites entreprises de recourir à la Gestion prévisionnelle afin de faire émerger les besoins globaux (par entreprise mais aussi interprofessionnels localement). Il faut ensuite rendre collectivement actifs ces chefs d'entreprise, et les autres composantes de la société locale pour enclencher et partager des démarches d'anticipation (identification des besoins futurs, vision commune de l'avenir du territoire et de son économie). Les PME-TPE en particulier doivent se regrouper pour être en capacité d'organiser des opérations de ressources humaines in situ (Formations, conseil, gestion RH inter-entreprises, etc.). Enfin, et ce n'est pas le plus facile, l'opérateur ne réussira sa mission que s'il parvient à faire travailler ensemble la grande diversité des partenaires de l'économie, de l'emploi et de la formation et les amener à s'inscrire dans ces collaborations à base territoriale.

INTERVIEW



«(...) le «faire ensemble »
se fait dans les territoires,
c'est par là qu'il faut
avancer »

Territoires Zéro Chômage Une expérimentation originale

QUESTION En quoi consiste l'expérimentation Territoire Zéro Chômage ?

L'expérimentation «Territoires Zéro Chômage» se propose d'accompagner et de financer la création de nouveaux services dans les territoires aujourd'hui non pourvus et pourtant utiles et donner ainsi de l'emploi aux chômeurs de longue durée et valoriser au mieux leurs compétences. Cette démarche s'appuie sur le développement d'entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). L'objectif est de montrer par là même que les fonds investis sont finalement moindres que les dépenses liées à l'indemnisation du chômage. Une loi d'expérimentation a été votée dans ce sens en février 2016 et a été largement soutenue au-delà des clivages politiques. Un Fond National d'Expérimentation est en cours de création. Il financera dès l'année prochaine les démarches dans 10 territoires candidats. L'expérimentation se fera dans des « petits » territoires de 10 000 à 15 000 habitants, ayant entre 200 et 300 chômeurs de longue durée. Il pourra s'agir de Communautés de Communes, de quartiers urbains, de territoires péri-urbains.

Le Fond National d'Expérimentation, qui a le statut d'association, aura la charge de sélectionner ces 10 territoires selon un cahier des charges préétabli. Le rôle du Fond sera d'aider à la mobilisation des acteurs ainsi que de démontrer que les économies réalisées grâce à l'action mise en place sont tangibles.

QUESTION En quoi le territoire peut-il être pertinent pour aborder la problématique du chômage de longue durée ?

Concrètement, pour créer les emplois, il faut repérer, avec les acteurs de l'ESS et l'ensemble des autres acteurs, les activités qui répondent aux besoins du territoire sans entrer en concurrence avec des entreprises déjà en place. En parallèle, il s'agit d'identifier d'une part, avec les chômeurs, leurs compétences et leurs souhaits, et d'autre part, avec l'ensemble des acteurs, les dits besoins. Pour ce faire, il faut s'appuyer sur l'expertise locale et la réalisation d'un diagnostic très précis avec la participation de l'ensemble des acteurs du territoire. C'est pourquoi, dans Territoires Zéro Chômage, il s'agira de partir des forces en présence pour avoir d'emblée des projets intégrés à la vie des territoires. Ceux-ci sont très différents les uns des autres (activité économique, mode d'or-

POUR ALLER PLUS LOIN

Expérimentation « Territoires
zéro chômage de longue durée :
conditions de réussite »
Les avis du CESE, nov. 2015

LAURENT GRANDGUILLAUME DÉPUTÉ DE CÔTE D'OR

ganisation, culture
locale, histoire sociale,
profil des chômeurs
de longue durée,
etc.), par conséquent,
il leur faudra des straté-

gies différenciées, adaptées à leurs situations
spécifiques.

QUESTION Avez-vous déjà pensé à l'après et à la généralisation possible du dispositif ?

L'objectif est que les entreprises de l'ESS qui
seront développées lors de l'expérimentation
deviennent autonomes et puissent s'éman-
ciper des financements publics. C'est bien le
grand défi de ces projets. Il faudra trouver des
actions solvables, qui ne rentrent pas pour
autant en concurrence avec des entreprises
existantes. Les projets peuvent être par
exemple des ressourceries-recycleries, des
commerces de proximité, des activités liées au
développement de la filière bois, ...

Je souligne néanmoins que nous avons souvent
une réelle difficulté à rester fidèle au caractère
expérimental d'un projet. On porte le paradoxe
de vouloir faire des expérimentations en allant
le plus vite et le plus loin possible, de raccour-
cir les temps prévus, sans toujours se donner
le temps de l'évaluation. Les acteurs de tous
les niveaux ont perdu l'habitude du temps
long. Sur ce projet, il faudra être vigilant pour
préserver son caractère expérimental et résis-
ter à la pression à l'accélération. C'est essentiel,
car lorsqu'on généralise trop vite, on se prive
de l'apprentissage inhérent au caractère expé-
rimental, indispensable pour mener à bien ce
type de projet innovant. C'est pourquoi le choix
a été fait de réaliser l'expérimentation avec un
nombre limité à dix territoires, sur une durée
de 5 ans incluant une évaluation à la fois par un
comité scientifique national composé de socio-

logues, d'économistes et des acteurs locaux,
pour vérifier si l'expérimentation fonctionne et
si elle peut éventuellement être étendue.

QUESTION Quelles sont, selon vous, les condi- tions de la réussite de cette expérimentation ?

Le projet repose à la fois sur la mobilisation des
acteurs socio-économiques et institutionnels
du territoire et sur l'implication des chômeurs
longue durée. Il a également pour objectif
d'associer les universités locales pour l'éva-
luation. L'implication des chômeurs est
par construction indispensable pour que le
projet fonctionne. L'objectif est de mobiliser
l'ensemble des chômeurs de longue durée du
territoire, sur la base du volontariat. Sachant que les compétences sont la base pour
construire un projet commun, ils sont associés
et surtout acteurs du projet, ce qui crée une
dynamique positive. Les chômeurs rencontrés
jusqu'à présent dans les territoires candidats
sont tout à fait motivés par le projet.

La participation des acteurs locaux est quant
à elle essentielle pour assurer la pérennité du
projet, et pour éviter qu'ils n'aient le sentiment
d'une concurrence déloyale. L'idée est égale-
ment d'associer durablement la société civile,
afin qu'elle se responsabilise dans le cas où
l'action ne fonctionnerait pas.

QUESTION Quelles conclusions tirez-vous de cette démarche ?

Nous vivons dans un pays qui manque d'uto-
pies réalistes. Les utopies réalistes, ce sont des
idéaux dotés de chemins pour y accéder. Ce
dont nous avons besoin, ce n'est pas d'étaler
encore plus le « vivre ensemble » comme un
slogan. C'est surtout le « faire » ensemble. Ce
« faire ensemble » se fait dans les territoires.
C'est par là qu'il faut avancer.

ENTREPRISE ET TERRITOIRE, LA QUESTION DE LA COORDINATION DES ACTEURS

Par Denis Carré,
Laboratoire Economix,
Université Paris- Nanterre

Du point de vue de la dynamique des entreprises et des territoires, par un jeu analytique subtil, il existerait autant de bonnes raisons d'affirmer la prééminence des grandes concentrations urbaines, que les avantages associés aux villes moyennes ou intermédiaires, sinon aux territoires à faible densité. Une même déclinaison est également évoquée à propos des territoires de l'innovation, ceux d'un côté concentrant de lourdes structures de R&D et, de l'autre ceux mettant en avant des expériences collectives de développement local.

Face à cette hétérogénéité des situations et tendances, certains parleront de complexité. Les comparaisons internationales visant à positionner un territoire ou une métropole, et Paris en constitue une excellente illustration, fondent leur analyse sur une batterie d'indicateurs (la productivité, les revenus, le taux de création d'entreprises, les investissements étrangers, ... sans parler des jugements relatifs par exemple sur le climat des affaires, etc..) qui, le plus souvent aboutissent à des classements contrastés. Ceux-ci induisent des commentaires, si ce n'est des éléments de préconisation discutables. Or, on oublie souvent que ces différents paramètres de performance sont corrélés, et que des territoires à ambitions mondiales plus limitées peuvent dans tel domaine se positionner plus favorablement. Ceci ne conduit bien évidemment pas à

rejeter toute démarche de diagnostic, par essence comparative, afin de dégager des choix stratégiques en matière de développement économique local. Au contraire, l'idée est d'en renforcer le poids en fiabilisant la démarche par la mise en perspective du territoire concerné et permettre ainsi de mieux comprendre les raisons de performances différentes des territoires.

Schématiquement, les disparités en matière de performance des territoires recouvrent trois catégories de phénomènes indispensables à apprécier afin de développer des actions en faveur de l'entreprise et de l'emploi les plus pertinentes et efficaces possibles.

«(...) les trajectoires territoriales de succès dépendent largement de la capacité collective multiformes de coopération tant entre acteurs privés et publics qu'entre acteurs publics et couple privé/public.»

La première catégorie concerne le profil socio-économique local, l'ampleur de la base productive au regard des activités résidentielles, le portefeuille même d'activités au sein de cette base productive. Des méthodologies permettent de tenir compte de ces particularités et sont en mesure de mettre en évidence des spécialisations très présentes ou en construction.

La seconde catégorie a trait à l'impact sur le développement économique local du territoire de phénomènes extérieurs associés en particulier à la proximité à d'autres territoires et à l'insertion des firmes dans des réseaux multiformes. Il importe en effet d'apprécier les effets de l'insertion du territoire concerné que ces effets soient favorables (une dynamique tirée par exemple par la proximité à une métropole) ou bien plutôt défavorable. Il peut en effet apparaître des effets de captation de ressources (humaines en premier lieu) qui affaiblissent les capacités productives (un territoire métropolitain peut également participer à réduire le potentiel local par exemple à travers les mobilités). On devine ici le caractère ambivalent de cette relation entre des territoires de poids ou densité inégaux. Cette insertion passe également par tout un ensemble de flux matériels, informationnels, à travers des acteurs, entreprises ou autres, qui peuvent peser sur les choix et cheminement de développement (à titre d'exemple, les groupes et les établissements locaux).

Enfin, la troisième catégorie concerne les différents acteurs et institutions locales. En effet, il ne peut être question de considérer, comme certains le suggèrent, que les différents acteurs participant à des degrés divers au développement économique local,

travaillent dans le même sens et en pleine coopération. En effet, il ressort de nombreuses observations et analyses que les trajectoires territoriales de succès dépendent largement de cette capacité collective multiformes de coopération tant entre acteurs privés qu'entre acteurs publics et ce fameux couple privé / public. Alternativement, on évoque les défauts de coordination qui caractérisent nombre de territoires qu'ils soient métropolitains ou appartenant aux zones de faible densité. Les actions visant à remédier à ces insuffisances seront de natures différentes en particulier du point de vue des entreprises. Dans les milieux hyper denses et fortement dotés en ressources multiples dont technologiques, les



actions en faveur des entreprises pourront être fondamentalement orientées vers la mise en relation des acteurs (PME en premier lieu) à partir de valorisation des espaces de proximité; les intercommunalités constituent dans cette perspective des niveaux pertinents d'accompagnement.

A l'opposé, la mobilisation de l'ensemble des acteurs, et des entreprises en premier lieu autour de thématiques, activités, fonctions spécifiques sera privilégiée.

En résumé, un développement réussi s'appuie le plus souvent sur un processus de constitution d'un écosystème productif ou entrepreneurial plus ou moins articulé autour d'une logique de spécialisation ou spécification.

L'efficacité de cet écosystème sera d'autant plus grande que l'ensemble des éléments constitutifs (entreprises, grande et petites, acteurs privés, publics, producteurs d'innovation et de technologie, etc.) développeront des actions communes, définiront des axes de développement complémentaires ou partagés, etc. On sait toutefois que l'application de ces principes généraux repose sur l'amélioration de la qualité des pratiques collectives qui ne se décrète pas toujours aisément et se concrétise dans un temps plus ou moins long.

« Un développement réussi s'appuie (...) sur un processus de constitution d'un écosystème productif ou entrepreneurial articulé autour d'une logique de spécialisation ou de spécification »

Éléments bibliographiques

Carré D. « Les écosystèmes entrepreneuriaux, rencontre entre entreprise et territoire », ouvrage collectif Boutillier, Carré, Levratto, ISTE Editions, 2015

Carré D., Levratto N. « Dynamique des territoires et performances des firmes », Le Manuscrit, 2011

Gallois, L. *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, Rapport au Premier Ministre, 2012

Pecqueur B. « Les territoires face à la mondialisation », Sol et Civilisation, lettre 56, 2015

LES ENTREPRISES DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET LEURS TERRITOIRES : UN DESTIN LIÉ

**Par Arnaud Virrion, président
et Simon Grolleau, animateur
territorial à la Chambre
Régionale de l'Economie
Sociale et Solidaire (CRESS)
Aquitaine**

La particularité des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) réside dans leur finalité, dirigée vers l'intérêt général tout autant que dans un fonctionnement qui favorise la gouvernance démocratique, la gestion collective et la lucrativité limitée et recherche l'implication des parties prenantes et le développement des coopérations.

Soucieuses de l'environnement dans lequel elles évoluent, ces entreprises atypiques cherchent à mobiliser les ressources du territoire pour répondre au mieux aux besoins exprimés par les différents acteurs, publics comme privés ou les citoyens. Elles participent à son attractivité en proposant des biens et services accessibles à tous, en initiant des démarches innovantes et en permettant la création d'emplois locaux durables et non-délocalisables.

L'ESS compte aujourd'hui plus de 221 000 établissements employant 2,37 millions de salariés, soit environ 10,5% de l'emploi en France. Les entreprises ESS se retrouvent dans presque tous les secteurs d'activités et proposent également des réponses innovantes aux problématiques émergentes telles que les énergies renouvelables, l'agriculture biolo-

gique ou le recyclage. Mais l'ESS est aussi une économie du quotidien: établissements culturels, associations sportives, mutuelles de santé et d'assurance, accueil de jeunes enfants, banques coopératives sont autant de structures relevant majoritairement de l'ESS.

ESS et territoires : des besoins croisés et complémentaires

Entreprises de l'ESS et territoires sont engagés autour d'un objectif commun et mutuel, celui du développement économique, social et sociétal.

Les entreprises de l'ESS, avant toute autre chose, cherchent à répondre à des besoins en lien avec des objectifs d'intérêt général et d'utilité sociale. Les territoires, de leur côté souhaitent créer ou maintenir une dynamique propice au maintien ou à l'arrivée de population et d'entreprises. Les territoires s'appuient sur les entreprises pour impulser un dynamisme local favorable à la population (emploi, services, axes de communication...) tandis que les entreprises cherchent à s'implanter sur les territoires propices au développement de leurs activités. Il s'agit donc d'une relation gagnant-gagnant alimentée par des besoins réciproques.

2,37
millions de salariés
en France



La plus-value des entreprises de l'ESS dans cette équation est qu'elles cherchent avant tout à faire la promotion du local, que ce soit par la mobilisation des ressources à proximité ou par l'élaboration de réponses pertinentes aux problématiques du territoire. De plus, elles ne sont pas guidées par l'unique recherche de profits qui se fait souvent au détriment de l'environnement écologique et social. Les richesses produites par les entreprises de l'ESS, de par leur ancrage territorial fort, sont principalement redistribuées sur le territoire dans lequel elles se développent.

Ainsi, entreprises de l'ESS et territoires s'alimentent mutuellement pour répondre de manière pertinente, durable et innovante aux besoins de populations. Ecoles de musique, associations sportives, structures d'aide à la personne ou d'insertion par l'activité économique, associations culturelles et socio-culturelles, tout autant de domaines souvent gérés par des entreprises de l'ESS qui participent au développement vertueux des territoires.

Les entreprises de l'ESS : actrices essentielles du développement durable des territoires

L'ESS constitue donc un levier majeur de développement des territoires, et ce d'autant plus qu'elle cherche le plus souvent à favoriser les coopérations territoriales, avec les entreprises hors ESS ou avec les collectivités et à privilégier l'utilisation et la mise en avant des ressources locales. La création d'emplois locaux s'inscrit ainsi dans une dynamique de développement territorial.

Les entreprises de l'ESS participent à l'attractivité économique et sociale des lieux où elles s'implantent et fournissent un grand nombre de biens et services à leurs habitants. En se saisissant de problématiques parfois laissées de côté par les autres acteurs économiques ou par les collectivités territoriales, grâce aussi à leur capacité d'innovation sociale et leurs démarches participatives, elles démultiplient l'attractivité des territoires.

Ces préoccupations sont matérialisées notamment dans le format des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif qui associent sur un mode coopératif, autour d'un projet d'utilité sociale, collectivités, entreprises de l'ESS ou non, usagers ou citoyens. Plus de 500 SCIC sont en activité à l'heure actuelle en France.

En Aquitaine, elles sont au nombre de 18 et œuvrent dans de nombreux domaines d'activités tels que l'accompagnement à la création d'activité (*Interstices Sud Aquitaine, Co-Actions, Iriscop, Coop'Alpha, Scic Pau Pyrénées*), l'auto partage (*Autocool*), la distribution d'électricité produite à partir de sources d'énergie renouvelable (*Enercoop*), ou le secteur de la transformation alimentaire (*SCIC Arrainetik*) ou de la restauration collective (*SCIC Eole*).

ESS et coopérations territoriales

Ces relations interdépendantes, synergiques et vertueuses constatées entre territoire et ESS trouvent leur fondement dans leur dimension citoyenne.

Portées et animées par des hommes et des femmes impliqués dans un projet collectif d'utilité sociale, les entreprises de l'ESS relèvent par nature de démarches

citoyennes, c'est-à-dire de l'engagement de personnes pour un mieux-être social. Ces mêmes personnes sont également les habitants du territoire, ainsi que les représentants des collectivités locales ou leurs électeurs. Qu'il soit usager, habitant, entrepreneur, élu, électeur, administrateur ou adhérent, le citoyen se retrouve à la croisée des chemins entre l'ESS et le territoire.

Souvent, plus les territoires sont en difficulté, isolés ou enclavés, notamment en milieu rural, plus les dynamiques des entreprises de l'ESS s'expriment et innovent, portées par des citoyens animés par la volonté de s'engager pour préserver, changer ou sauver leur cadre de vie et de travail. Dès lors qu'elles sont concertées entre acteurs publics, collectivités et acteurs privés,

« (...) entreprises de l'ESS et territoires s'alimentent mutuellement pour répondre de manière pertinente, durable et innovantes aux besoins des populations »

les dynamiques insufflées sont d'autant plus puissantes. La création de Pôle Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) comme en Sud-Aquitaine à Tarnos (PTCE Sud-Aquitaine) ou en Sud-Gironde (*Cap Solidaire*) montre que la volonté d'un territoire associée à un tra-

vail d'ingénierie collective de la part d'acteurs publics (Communautés de communes, comité de bassin d'emploi, pays, département) et d'acteurs privés peut donner lieu à des coopérations fortes porteuses de développement.

Des nouvelles opportunités à explorer

Le contexte mondial, l'urgence environnementale, la situation sociale et les préoccupations économiques favorisent l'émergence de dynamiques coopératives locales soucieuses de préserver les écosystèmes dans lesquelles elles s'intègrent. Ce mouvement de fond invite les territoires à se réinventer et à imaginer de nouveaux modes de production, de consommation, de transport et à envisager une nouvelle façon de vivre ensemble. Les acteurs politiques et institutionnels doivent se saisir de cette opportunité pour encourager et faciliter l'évolution des territoires en ce sens, vers plus de coopération, de redistribution, d'attention à l'environnement et aux problématiques locales. Il est temps de reconnaître que l'ESS, trop souvent et depuis trop longtemps considérée comme une économie de la réparation, réduite à œuvrer à la marge, à petite échelle et sans moyens suffisants, propose en réalité un véritable modèle de société privilégiant l'humain, le respect de l'environnement et la solidarité. C'est grâce à un soutien unanime, transversal et anticipé, cherchant à créer les conditions favorables à son développement, que l'ESS trouvera sa pleine dimension, au service des territoires et de leurs populations.

500

Sociétés
Coopératives
d'Intérêt Collectif en
France

ANCRAGE LOCAL ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Par Caroline Alazard,
conseil pour des stratégies soutenables
dans les territoires, présidente du groupe
de travail Ancrage Local des entreprises
d'ORÉE (www.oree.org)

Pourquoi l'ancrage local ? Le groupe de travail a été créé au moment de l'effervescence autour du *Made in France*. Dans le même temps, l'article-225 sur le reporting RSE commençait à être mis en application par les entreprises, avec une difficulté à aborder les indicateurs sur l'impact territorial de leurs activités. Dans ce contexte, fallait-il rester sur le terrain du «reporting d'impact» en développant un indicateur appropriable facilement par les entreprises ? Fallait-il plutôt s'ancrer dans l'actualité en aidant les entreprises à valoriser un «engagement protectionniste soft» ? Le choix d'ORÉE a été de focaliser les travaux sur le potentiel économique de l'ancrage local, en d'autres termes : quel est le «retour sur investissement» des démarches d'ancrage local (intérêts économiques des entreprises) et quelle est la création de valeur qui en résulte pour leurs territoires d'implantation ? La réflexion s'est structurée autour de 3 problématiques :

-**Création de valeur économique** : Quels sont les bénéfices et logiques économiques des entreprises ancrées localement ?

-**Valeur ajoutée territoriale** : Au-delà des bénéfices économiques pour l'entreprise, l'ancrage local génère-t-il des avantages partagés avec les parties prenantes locales ?

-**Coopération territoriale** : Comment se concrétisent les relations entre les entreprises et leurs territoires d'implantation ?

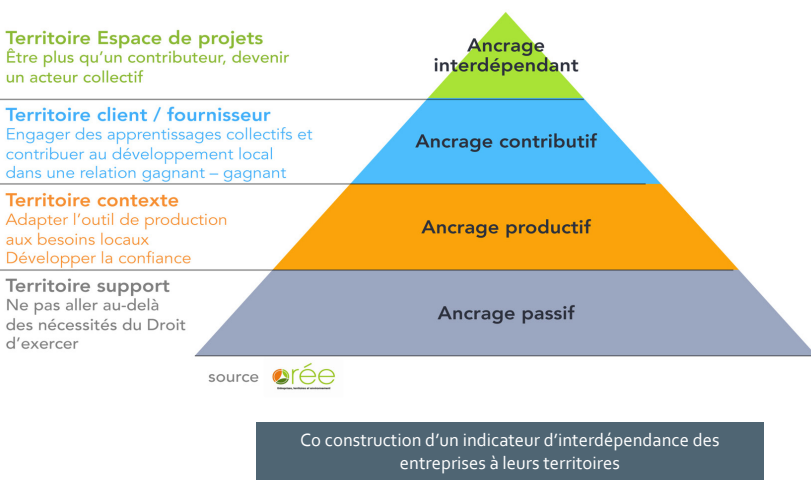
L'ancrage local se conjugue au pluriel

Une enquête qualitative « à dire d'acteurs » a été menée auprès de 9 entreprises adhérentes parmi lesquelles des entreprises multinationales et de taille intermédiaire, publiques et de droit privé, industrielles et de services. Cette enquête a mis en évidence 4 enjeux pour les entreprises lorsqu'elles décident de s'inscrire dans leurs territoires d'implantation : image & réputation, droit d'exercer (licence to operate), innovation et marché, co-production de ressources communes.

Toutes les entreprises interrogées ont une RSE structurée, développent des coopérations territoriales en s'inscrivant dans un temps long. Pourtant, elles se distinguent par la nature et l'intensité de leurs interactions avec les territoires :

- Toutes les entreprises déclarent que leur premier bénéfice est le développement de leur capacité d'innovation. Mais ce sont les entreprises les plus ancrées localement (du fait de leurs actions), qui innoveront le plus. Ce faisant, elles deviennent davantage coproductrices de ressources locales.
- Ces entreprises développent des ressources qui leur profitent en profitant à tous, à la fois des ressources objectivées (compétences, filières locales d'approvisionnement, aménagement du territoire) et des ressources plus immatérielles (connaissance et confiance des parties prenantes locales, coopération inter-entreprises, coopérations avec les collectivités locales).
- Leurs motivations économiques vont au-delà de l'obligation et l'image : intelligence économique, différenciation, valorisation marketing/ventes, développement de l'innovation.

Ces résultats ont conduit *ORÉE* à faire l'hypothèse d'un parcours d'ancrage local, l'entreprise passant des stades successifs à la façon d'une pyramide de Maslow, pour arriver à un stade d'interdépendance :



Cette étude ayant aussi mis en évidence l'absence d'outils de pilotage et de valorisation de l'ancrage local, *ORÉE* a engagé avec ses adhérents membres du Groupe de Travail, la co-construction d'un indicateur d'interdépendance des entreprises à leurs territoires. La méthodologie qui est en cours de test par des entreprises volontaires doit permettre une auto-évaluation accessible. La grille d'analyse comprend une vingtaine de critères qui visent à évaluer le niveau d'interaction et de coopération avec les acteurs du territoire. Ces critères se répartissent sur 4 axes :

- Stratégies d'innovation et de marché
- Ancrage social et économique
- Co-production de ressources communes
- Gouvernance

Destinés à être partagés, les travaux d'ORÉE seront publiés dans un livre blanc en 2017.

Le développement et la performance des entreprises dépendent des ressources dispo-

nibles sur les territoires. Réciproquement, les ressources territoriales augmentent quand les entreprises entrent dans des logiques d'écosystème. Les interactions et la coopération qui en découlent, favorisent le développement d'un capital commun territorial qui renforce l'ancrage local des entreprises, améliore la performance économique des territoires et leur attractivité. Dans cette configuration, la question n'est plus : Que peut faire ce territoire pour mon entreprise ? La question n'est plus seulement : Comment orienter activités et processus de décision pour engager mon entreprise dans une interaction constructive avec ses parties prenantes ? La question devient : Quelles coopérations mon entreprise peut-elle développer pour faire grandir un capital commun durable qui renforcera sa performance économique et lui permettra de durer ? En agissant ainsi, les entreprises tirent parti du capital commun accumulé pour développer de nouvelles alliances et s'enrichir de savoir-faire pour innover. En retour, elles irriguent le terreau dans lequel elles évoluent. Elles peuvent plus facilement comprendre et s'approprier les enjeux des territoires pour participer à la résolution des problématiques locales, économiques, sociales et/ou environnementales. In fine, ces entreprises sont les mieux placées pour sécuriser et améliorer leur environnement dans le sens d'une économie soutenable.

Les travaux d'*ORÉE* tendent à montrer que plus l'entreprise est ancrée localement, plus elle en retire de la valeur économique qui lui profite en profitant à tous. RSE et intérêts économiques/stratégiques peuvent se rejoindre au service d'une performance globale. Et si bientôt, la valeur de la RSE allait se trouver dans la capacité à coopérer et à créer du capital commun ?



sol et civilisation
innover ensemble
dans les territoires

ACTUALITÉS PRESSE NEWSLETTER PARTENAIRES ET RÉSEAUX CO

QUI SOMMES NOUS ? NOS MISSIONS NOS PUBLICATIONS ÉVÉNEMENTS RESSOURCES

THINK TANK

Journalisme d'investigation, qui anime depuis près de 25 ans une réflexion sur la place et le rôle de l'agriculture, des acteurs et des enjeux ruraux dans les équilibres de société.

Sol et Civilisation investit tout particulièrement les questions liées aux défis de l'agriculture, de l'innovation dans les territoires, et cherche par là même à favoriser les processus de transition durable.

EN SAVOIR PLUS SUR SOL ET CIVILISATION



(Re) découvrez
Sol et Civilisation
avec son nouveau
site Internet

www.soletcivilisation.fr

jeudi 27 octobre 2016

VILLE CAMPAGNE



Un couple à repenser

25^{èmes} Assises



sol et civilisation
innover ensemble
dans les territoires

25ÈMES Assises

Ville - Campagne : un couple à repenser

Jeudi 27 octobre 14h - 18h

Conseil Economique Social et Environnemental
Paris

Programme et inscription
gratuite mais obligatoire sur
www.soletcivilisation.fr



sol et civilisation

Sol et Civilisation

5, rue Joseph et Marie Hackin
75116 Paris

T 01.44.31.16.61

contact@soletcivilisation.fr

Twitter @SolCivilisation

www.soletcivilisation.fr

Directeur de publication: Anne-Claire VIAL
Rédacteur en chef: Guillaume DHÉRISSARD
Coordination et maquette :
Truong-Giang PHAM et Karine VOLCLAIR

Crédits photos : DR, Fotolia / Tirage 3 700 ex.