

((( TERRITOIRES CONSEILS

COLLECTION  
ENQUÊTES ET ANALYSES

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

GROUPE





COLLECTION  
**ENQUÊTES ET ANALYSES**

ACCOMPAGNER L'ESSOR  
D'UN ENTREPRENEURIAT  
DE TERRITOIRE

Mai 2017

Ce document a été réalisé par Sylvain Baudet,  
chargé de mission à Territoires Conseils.  
[sylvain.baudet@caissedesdepots.fr](mailto:sylvain.baudet@caissedesdepots.fr)

# SOMMAIRE

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



# INTRODUCTION

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

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

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

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

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

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

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



## Méthodologie

L'étude a été réalisée à partir du décryptage et de l'analyse d'expériences locales d'entrepreneuriat, multi-acteurs et multipartenariales, afin de mieux appréhender les éléments relatifs aux conditions de leur émergence et de leur développement au sein des territoires. Cette démarche a consisté à identifier les facteurs clés de réussite, les écueils, ainsi que les éléments de méthodologie et les enseignements transférables mis en œuvre. Elle a été axée sur l'analyse du rôle des collectivités et des leviers d'actions qu'elles sont en capacité d'activer pour accompagner ces initiatives au service du projet de développement local.

Cette réflexion s'appuie également sur les enseignements tirés d'un accompagnement lancé à titre expérimental par Territoires Conseils en 2016 auprès du Parc naturel des Ballons des Vosges et de la Scic EcOOprouduction. Cet accompagnement porte sur la structuration pérenne d'une démarche expérimentale de mutualisation d'une ingénierie d'accompagnement à l'émergence de projets économiques collectifs mobilisant cinq intercommunalités et un ensemble d'acteurs territoriaux autour des deux partenaires dans le but de favoriser l'émergence de projets économiques collectifs répondant aux enjeux de développement du territoire.

### Constitution du panel d'expériences

Le panel d'observation a été constitué d'une quinzaine d'expériences locales.

Elles ont toutes été sélectionnées en fonction de leur caractère innovant, singulier, et de leur capacité à faire effet d'entraînement en termes de dynamique de développement au niveau local.

Huit d'entre elles présentant un degré certain de maturité ont fait l'objet d'une monographie pour rendre compte des trajectoires empruntées, de leurs acquis et spécificités (cf. annexe Expériences des territoires). Ont été visées, mais sans exclusive, des formes entrepreneuriales multipartenariales organisées sous forme de Société Coopérative d'Intérêt Collectif, la plupart jouant un rôle moteur au sein de dynamiques territoriales reconnues en tant que Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE).

Les expériences ont été approchées par entretiens individuels ou collectifs réalisés auprès de dirigeants des entités économiques porteuses, mais aussi d'élus et techniciens, sur la base d'une grille de questionnement validée préalablement dans le cadre d'un pilotage de l'étude.

Les entretiens en face-à-face ont été privilégiés.

### Comité de pilotage et partenariats

Un comité de pilotage de pilotage a associé Françoise Bernon (Labo de l'ESS), Hervé Charmettant (Université de Grenoble-Alpes), Emmanuel Dupond (CGET), Anne-Laure Federici (RTES), Philippe Frémeaux (Alternatives économiques), Charles-Benoît Heidsieck (Le Rameau), Frédérique Lemonnier (FACE) ; Dominique Picard (Caisse des Dépôts), Philippe Serizier (Institut CDC pour la Recherche), Adelphe de Taxis du Poët (CGScop), Patrice Vuidel (Atemis), et Pierre François Bernard (Clust' er Jura). Il s'est réuni à quatre reprises pour éclairer les enjeux, identifier et sélectionner les expériences, questionner les retours d'expérience tout au long du déroulement de l'étude.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ANCRAGE ET RÉINVESTISSEMENT DE LA VALEUR DANS L'ÉCONOMIE LOCALE**

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

# Partie 1

## ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE, QUELLES SPÉCIFICITÉS, QUELLE PLUS-VALUE?

**D**ifférentes formes de réponses entrepreneuriales alternatives à l'entreprise classique ont émergé et trouvé leur essor ces dernières décennies. Elles peuvent être fondées sur l'engagement individuel de porteurs de projets économiques cherchant à concilier un modèle économique de marché à des réponses à des besoins sociaux insatisfaits. Elles se traduisent, dans certains cas, par des rapprochements et des coopérations innovantes entre grands groupes et acteurs de l'économie sociale. Elles reposent, dans d'autres configurations, sur des coopérations territoriales valorisant les synergies de proximité et les ressources locales pour co-construire des solutions nouvelles et inédites. Elles visent dans tous les cas à explorer des voies alternatives, hybrides, entre l'entrepreneuriat classique et la réponse publique, qui soient à la fois porteuses de dynamique de développement économique et en capacité à répondre aux défis posés.

La présente partie introductive vise à montrer en quoi et dans quelle mesure l'entrepreneuriat de territoire est porteur de spécificités et de plus-value par rapport à d'autres formes identifiées d'entrepreneuriat hybride, en particulier au regard des enjeux portés par les territoires ruraux situés en marges des dynamiques spontanées de développement économique (cf. encadré).

### DES «FORMES HYBRIDES» D'ENTREPRENEURIAT

Par «forme hybride» d'entrepreneuriat, on entend :

- l'hybridation du modèle d'activité : ayant pour ambition de concilier modèle entrepreneurial fondé sur une logique marchande, avec des finalités sociales et/ou de développement durable ;
- mais aussi l'hybridation des facteurs de production : les formes d'entrepreneuriat hybrides mobilisent le travail et les savoir-faire, le capital, ou les matières premières, comme facteurs de production de biens ou de services comme n'importe quelle entreprise classique, mais elles peuvent également mobiliser, au regard de fonctions d'utilité sociale ou environnementale, des formes de soutien public (subventions...) ou privés (mécénat financier, par exemple, ou sous formes d'apports en compétences dans le cadre de politiques RSE portées par de grands groupes) ou, comme c'est le cas pour l'entrepreneuriat de territoire, mobiliser des ressources « territoriales » spécifiques, matérielles ou immatérielles, ayant au départ ou pas une valeur économique (savoir-faire, ressource naturelle, paysage...).

### Des formes d'entrepreneuriat hybrides évoluant sur un marché concurrentiel

Dans tous les cas de figure, la logique économique et entrepreneuriale est déterminante et conditionne la viabilité des activités générées sur un marché concurrentiel. Par exemple, dans le cas du groupe d'insertion Vitamine T (voir plus loin), les subventions publiques représentent 13% du chiffre d'affaires de l'entreprise, correspondant au surcroît d'encadrement et d'accompagnement social des salariés en insertion. Le reste est directement lié à la capacité à générer un chiffre d'affaires sur un marché concurrentiel en jouant, comme n'importe quelle entreprise classique, sur les prix et la qualité des prestations fournies.

Parmi les différentes voies empruntées, multiples, diverses, et porteuses de réponses innovantes, on distinguera de manière schématique trois catégories mises en regard en fonction des besoins de l'analyse :

- les formes d'entrepreneuriat individuelles hybrides, car fondées sur une démarche «éthique» du dirigeant cherchant à concilier impératifs de marché et finalités sociales et environnementales ;

- les formes d'entrepreneuriat reposant sur l'hybridation des modèles d'activité, s'appuyant sur les caractéristiques et les apports combinés de l'entreprise de capitaux, d'une part, et de l'entreprise sociale, d'autre part, afin de proposer des solutions économiques plus intégrées ;

- les formes d'entrepreneuriat collectives fondées sur la valorisation des ressources spécifiques des territoires, et issues des coopérations locales, multi-acteurs et multi-parties prenantes, qui repositionnent le territoire au cœur de dynamiques d'innovations et de réponses aux besoins locaux insatisfaits.

Elles sont ici appréciées du point de vue de leur aptitude à accompagner la transition des modes de production et de consommation vers un développement économique plus ancré, plus durable et plus inclusif.



# La démultiplication des initiatives entrepreneuriales individuelles hybrides fondées sur une démarche « éthique » du dirigeant

**R**assemblées sous la bannière de l'entrepreneuriat social, des offres nouvelles et foisonnantes, proposées plutôt par de petites entreprises, souvent unipersonnelles ou des PME, voient le jour dans des domaines très divers. Elles sont souvent portées par la personnalité et à l'initiative de dirigeants, à la fois marqués par la culture d'entreprise et du marché, mais cherchant également à mettre en cohérence un projet économique avec les valeurs de solidarité et la recherche d'un mode de développement plus durable, plaçant notamment la lucrativité de leur activité au second plan.

Rejoignant les aspirations de citoyens consommateurs (cf. encadré), ces entrepreneurs investissent des champs comme ceux, par exemple, de la santé et l'allongement de la vie, de l'efficacité énergétique, du développement de circuits courts, ou encore du commerce équitable de la valorisation des déchets, de la mobilité durable, etc.

Depuis les années 90, ces initiatives se multiplient en lien avec la montée des nouvelles aspirations sociétales. Elles révèlent la capacité de formes entrepreneuriales empruntant des voies nouvelles à investir des offres économiques sur des créneaux et des « niches » de marché en émergence. Elles se développent, en effet, là où des initiatives entrepreneuriales plus classiques se montrent généralement moins enclines à s'engager, notamment en raison d'un manque de visibilité à court ou moyen terme sur les perspectives de rentabilité des niches de marchés visés. Elles peuvent également être liées à des activités dont les modèles économiques, bien que portés par une forte demande sociale, ne sont pas encore consolidés ou sont conditionnés à l'adoption de nouveaux usages ou comportements de consommation à révéler ou à tester.

## L'essor de la consommation responsable

Depuis les années 2000, différentes études ont montré l'émergence des préoccupations sociales et environnementales des consommateurs lors de leurs actes d'achat : le consommateur ne vise pas uniquement à satisfaire son intérêt personnel, il agit aussi de façon désintéressée, au sens économique du terme, comme un citoyen prenant en compte les répercussions que peuvent avoir ses achats sur la société.

Dès lors, le prix ou la qualité associée aux produits ou services ne sont plus les seuls critères de sélection. Le lieu de fabrication du produit avec la montée des aspirations à consommer local, le respect des conditions de travail des employés, l'impact environnemental de la production ou l'action de l'entreprise en faveur de l'insertion des personnes en difficultés deviennent des facteurs qui conditionnent également le choix du consommateur.

L'échelle locale permet en particulier aux consommateurs de mieux s'approprier le concept de développement durable alors que cette notion apparaît plus abstraite quand elle se réfère aux seuls enjeux planétaires.

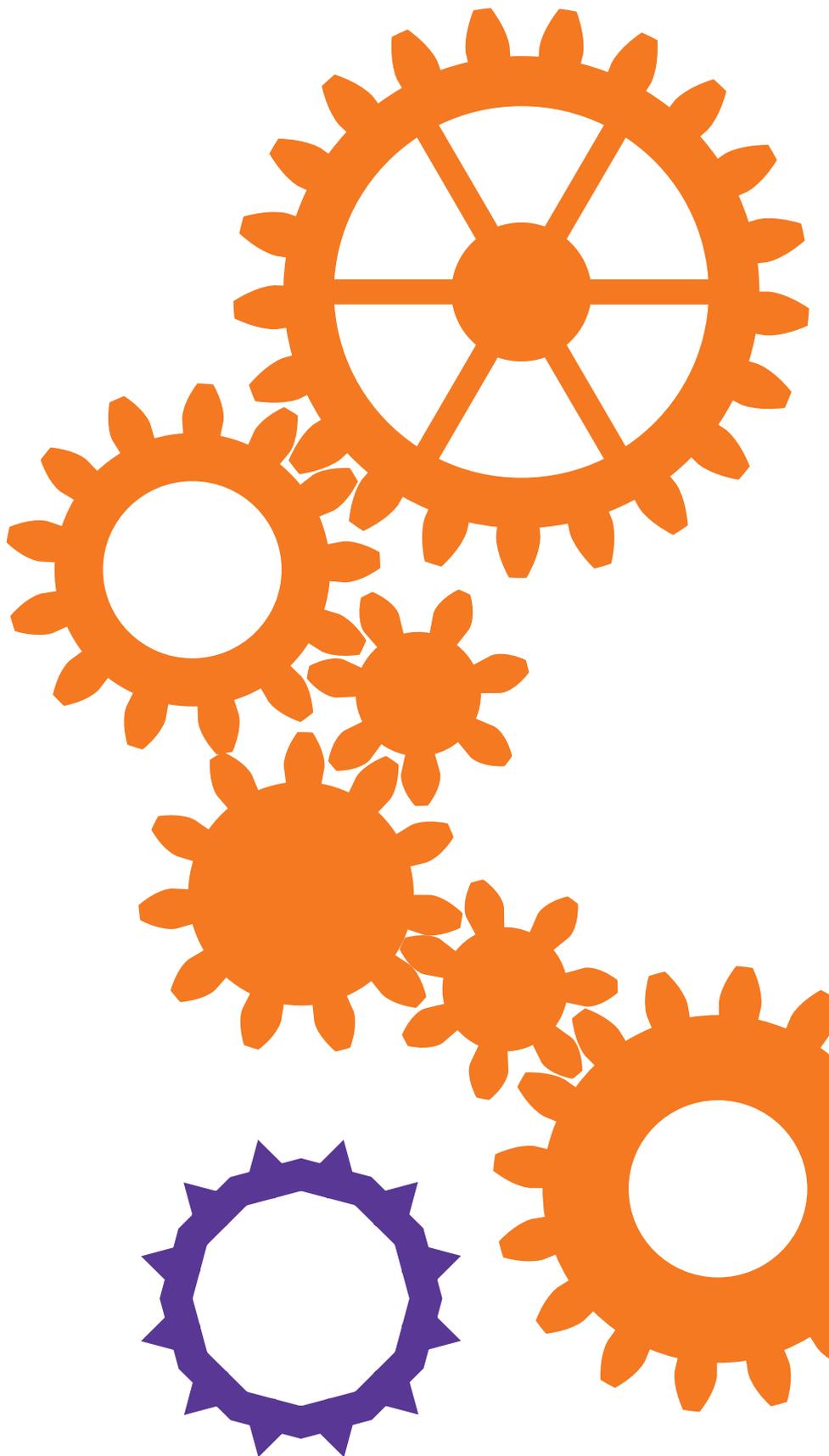
Le Made in territoires permet de renforcer la valeur perçue d'un produit pour les consommateurs mais représente également à leurs yeux un réel bénéfice social, un lien de solidarité avec le producteur et une contribution au renforcement de l'économie locale.



## À retenir

\* Cherchant à concilier logique de marché et réponse à des enjeux sociaux et environnementaux, cette forme d'entrepreneuriat social se positionne en éclaireur ou « poisson pilote » de l'économie classique sur des champs à forte innovation sociale, orientés sur la prise en compte de nouveaux besoins des populations pas encore ou mal identifiés et/ou solvabilisés.

\* Foisonnantes et innovantes, les initiatives relevant d'un entrepreneuriat social fondé sur une démarche éthique ont vocation à investir des champs d'activités émergents notamment ceux en prise avec les nouveaux besoins sociaux ou avec les aspirations citoyennes en faveur d'une meilleure prise en compte de l'environnement.



# L'hybridation des modèles économiques fondée sur les rapprochements entre acteurs de l'économie classique et acteurs de l'économie sociale

Un niveau d'approfondissement supplémentaire dans la construction d'une réponse intégrant mieux les enjeux sociaux et environnementaux s'illustre dans des initiatives de rapprochement d'acteurs de l'économie classique de ceux de l'économie sociale et solidaire. Ces

rapprochements peuvent se traduire par des apports en capitaux ou en compétences (dans le cadre de politiques RSE notamment), et par des modes de gouvernance, d'organisation et de gestion empruntant des caractéristiques communément attribuées, selon les aspects mis en avant, soit

aux structures de l'économie sociale soit aux entreprises de capitaux.

L'ambition est alors de traduire dans le modèle interne de l'entreprise, produit de «l'hybridation», la réconciliation des finalités économiques, sociales et environnementales. Difficilement réductible à des modèles types, ou à une logique de catégorisation, cette démarche peut s'élaborer par exemple, au travers de la construction d'une offre conjointe associant des partenaires complémentaires de l'ESS et/ou de l'économie classique sous la forme d'une coentreprise.

En général ces partenariats associent deux structures intervenant sur des marchés proches ou complémentaires, sur lesquels elles ont développé une expertise ou un savoir-faire particulier. Leur collaboration, autour de leurs spécificités respectives, va permettre de faire émerger une « niche » de marché ou de renforcer une activité qu'aucun des deux n'aurait pu investir seul (cf. illustrations 1 et 2).

## ► Illustration 1

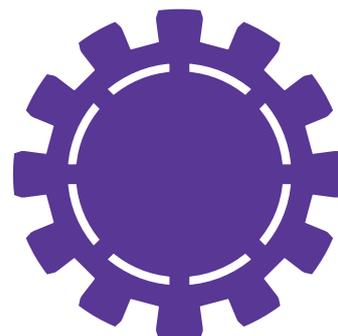
### Vitamine T, un groupe au service de l'emploi porté par un collectif d'acteurs industriels

Créé en 1987 sous l'impulsion de quelques personnalités fortes du tissu entrepreneurial local, le groupe Vitamine T s'est organisé pour porter un projet économique orienté par ses finalités sociales.

Issue d'une association du secteur sanitaire et social pour la sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence en difficulté dans le Nord, Vitamine T est née de l'idée que les problèmes sociaux (accès au logement, surendettement, etc.) ne peuvent trouver des solutions durables si les conditions d'accès à l'emploi ne sont pas traitées. C'est sur ce fondement qu'a été créée, en 1978, ce qui sera plus tard la première entreprise d'insertion du groupe. Elle intervient d'abord dans le second œuvre du bâtiment comme tremplin vers l'emploi classique. Organisée sous la forme d'une SAS, employant 3000 salariés en CDD insertion, Vitamine T est constituée d'un ensemble de « sociétés filles », intervenant dans différents champs d'activité sur le marché concurrentiel, comme la valorisation des déchets électriques et électroniques, l'intérim, le maraîchage, la déconstruction automobile qui se sont toutes adossées à des industriels pour renforcer leur modèle économique.

### Soluval une plateforme de déconstruction de véhicules, en partenariat avec l'assureur la Macif

À titre d'illustration, Vitamine T a développé une activité de déconstruction de véhicules adossée à la Macif, premier assureur automobile au niveau national. La mutuelle a pris une participation minoritaire dans le capital de la filiale. Intérêt de l'opération : pour l'entreprise d'insertion, ce partenariat stratégique permet un accès au gisement des véhicules arrivés en fin de vie au travers d'un fléchage organisé vers une plateforme de déconstruction de véhicules. De son côté, la Macif trouve, par le biais de sa participation dans le capital de l'entreprise d'insertion, une solution pour organiser la filière de déconstruction des véhicules dont elle est partie prenante comme assureur des véhicules accidentés. Elle participe de plus à un projet d'insertion sociale conforme à ses valeurs.



**DES RAPPROCHEMENTS  
ENCOURAGÉS POUR  
FAVORISER L'HYBRIDATION  
DES MODÈLES  
D'ENTREPRENEURIAT  
AU SERVICE DE LA RÉPONSE  
AUX BESOINS LOCAUX:  
L'EXEMPLE DU LABO  
DES PARTENARIATS**

Cette dynamique de rapprochement, génératrice de projets économiques nouveaux et répondant à des enjeux sociaux et environnementaux non satisfaits, est la logique à partir de laquelle le « labo des partenariats », en Alsace a construit une démarche d'accompagnement visant à provoquer la rencontre d'acteurs de l'économie classique et de l'économie sociale, en vue de susciter l'émergence de projets partenariaux et d'activités nouvelles, s'appuyant sur leurs apports respectifs (cf. illustration 3).

► **Illustration 2**

**Lemon Aide, une entreprise d'insertion co-créée par Lemon Tri, la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et Danone, au service d'un projet d'économie circulaire et inclusive**

Lemon Aide est née de l'alliance de Lemon Tri, start-up spécialisée dans la collecte et le recyclage des emballages de boisson (bouteilles PET, canettes, gobelets), d'une fondation reconnue d'utilité publique, FACE, réseau national de structures territoriales qui développent des actions de prévention et de lutte contre l'exclusion et de Danone, grande entreprise impliquée dans la création de valeur sociale, économique et environnementale à travers le Fonds Danone pour l'Écosystème.

Le projet part d'un double constat : celui d'un taux de recyclage encore trop faible du plastique PET (55 % en France contre 94 % en Allemagne), et celui d'un potentiel de plus de 400 000 emplois à l'horizon 2030 (source : Institut de l'économie circulaire, 2015) dans le domaine de l'économie circulaire dont plus de 10 000 créations d'emploi attendues pour le seul secteur de la collecte et du recyclage avec un effet de levier pour l'emploi local. Cette dernière perspective est de plus renforcée par l'obligation légale pour les acteurs économiques d'assurer une collecte séparée des déchets.

Spécialisée dans la logistique du recyclage, basée sur un modèle 100 % économie circulaire, Lemon Aide propose une offre sur mesure sur toute la chaîne de collecte et de conditionnement des matières recyclables. Elle a pour vocation de favoriser l'inclusion sociale et professionnelle de personnes éloignées du marché de l'emploi à travers un parcours d'accompagnement qualifiant intensif sur six mois autour des métiers d'avenir de la filière (chauffeur, cariste-magasinier, agent de tri).

En six mois, la première promotion des « LemonAiders » a permis de collecter et de mettre en filière 3 millions de bouteilles en plastique et 200 000 canettes en métal (111 tonnes de matière) issues des machines Lemon Tri installées dans des sites à forte visibilité (centres commerciaux et grandes surfaces, gares de grandes lignes et transiliens, cinémas, grandes entreprises). 85 % des six premiers LemonAiders ont retrouvé un emploi à l'issue du parcours : quatre en CDI, un en contrat à durée déterminée d'insertion, tandis que le sixième fait valoir son expérience de la logistique du recyclage auprès d'acteurs locaux de l'économie circulaire.

**Des formes d'entrepreneuriat hybrides évoluant sur un marché concurrentiel**

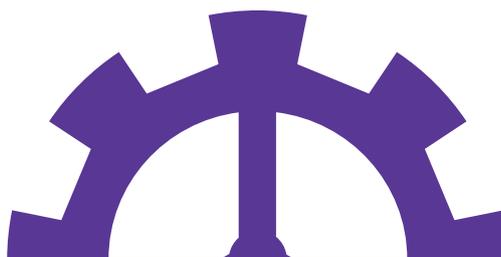
Dans tous les cas de figure, la logique économique et entrepreneuriale est déterminante et conditionne la viabilité des activités générées sur un marché concurrentiel. Par exemple, dans le cas du Groupe d'insertion Vitamine T (voir plus loin), les subventions publiques représentent 13 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, correspondant au surcroît d'encadrement et d'accompagnement social des salariés en insertion. Le reste est directement lié à la capacité à générer un chiffre d'affaires sur un marché concurrentiel en jouant, comme n'importe quelle entreprise classique, sur les prix et la qualité des prestations fournies.

## À retenir

\* Cherchant à co-construire des réponses de marché, en capacité à mieux intégrer les enjeux sociaux et environnementaux *via* les prises de participation capitalistiques, les apports croisés de compétences, la mise à disposition de moyens de R&D ou d'investissement afin de changer d'échelle, etc., l'hybridation des modèles de l'économie classique et de l'économie sociale et solidaire représente une voie pour générer des nouvelles activités et des emplois, ou susciter des réponses économiques plus intégrées ;

\* Des opportunités de synergies génératrices de projets économiques innovants nées des croisements entre acteurs de l'économie classique, d'une part, et de l'ESS, d'autre part, peuvent être bridées et limitées pour des raisons culturelles et d'appartenance à des univers économiques peu perméables l'un à l'autre ;

\* Les collectivités territoriales peuvent s'inspirer des enseignements tirés de l'expérimentation lancée par le labo des partenariats en Alsace, la Fondation Agir contre l'exclusion au travers ses clubs territoriaux, ou d'autres acteurs territoriaux comme la plateforme RSE de Nantes Métropole pour favoriser ces rapprochements...



### ► Illustration 3

#### Le labo des partenariats suscite l'émergence de nouvelles activités

Émanation d'Alsace Active, le labo des partenariats crée les conditions de la rencontre entre grands comptes, PME, et acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS). L'objectif : provoquer à une échelle de proximité la rencontre entre acteurs économiques évoluant dans des univers distincts et naturellement peu enclins à échanger, et faire le pari que ces rapprochements suscitent l'émergence de solutions entrepreneuriales hybrides, inédites, et intégrant mieux les enjeux sociaux et environnementaux. La démarche de rapprochement n'est pas confiée au hasard. Un travail préparatoire consiste d'abord à en faire partager les valeurs : ouverture d'esprit, sensibilisation aux enjeux de développement des territoires et aux enjeux de développement durable. Ce travail en amont s'accompagne de la mise en œuvre d'un diagnostic flash et transversal visant à ouvrir les pistes de coopération à l'ensemble des champs des possibles. On passe alors en revue le process, les métiers, les externalités générées, etc. Reposant sur des approches participatives et de brainstorming, cette démarche vise à révéler les problématiques, les enjeux, les métiers de demain. Une fois ces prérequis réalisés, le labo des partenariats met en interaction les acteurs économiques et entreprises sociales en fonction des « affinités » potentielles prérepérées en amont.

Si les appariements ne débouchent pas à tous les coups sur des réalisations concrètes, quelques projets issus de cette démarche permettent d'en valider l'efficacité. À titre d'illustration : l'intégration d'une association du handicap au sein d'une équipe de R&D permettant de s'adosser à une expertise d'usage, et mieux concevoir ainsi des espaces ludiques accessibles à tous sur l'espace public. Autre exemple : la rencontre d'un torréfacteur avec une association d'insertion permettant de trouver un débouché et valoriser des déchets en contribuant à apporter des substitutifs aux engrais destinés à l'amendement des terres de jardins partagés. Les coopérations peuvent également prendre la voie du mécénat de compétences : c'est l'exemple d'IBM mettant à disposition une expertise auprès de la Banque alimentaire afin d'adapter un logiciel au besoin de traçabilité des produits. Pour IBM, cette démarche est fructueuse, car elle contraint les équipes à se rendre intelligible auprès d'interlocuteurs bétotiens.

# L'entrepreneuriat de territoire, multi-acteurs et multipartenarial, pour générer un projet économique porteur de solutions ancrées et intégrées

**P**ression sur les ressources financières des collectivités territoriales interrogeant leur capacité à répondre de manière efficace aux besoins sociaux, aspiration sociétale à engager les modes de production et de consommation sur la voie de la transition écologique, redécouverte des ressorts endogènes du développement local mettant en avant les facteurs locaux de différenciation dans le contexte de la mondialisation des échanges, engagement de citoyens aspirant à une réappropriation de solutions économiques porteuses de sens et d'intérêt collectif...

Ces éléments de contexte concourent aujourd'hui à susciter l'essor d'un mouvement entrepreneurial, multi-acteurs et multipartenarial. Il puise dans la coopération territoriale et la valorisation des ressources endogènes des territoires, des ressorts collectifs pour réinventer de nouvelles manières d'entreprendre, dans le but de générer des réponses inédites en faveur d'un développement économique local plus ancré, plus durable, et plus inclusif.

## L'ESSAIMAGE D'UN ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

Désormais, au sein de « communs » (cf. encadré ci-contre), nombre d'initiatives multipartenariales se multiplient pour donner corps à des expérimentations nouvelles qui apportent des réponses originales et adaptées

aux besoins des populations. Toutes s'ancrent dans la conviction qu'un développement endogène est possible, parce qu'il n'existe pas de territoire sans ressource, et que la fécondité des solutions naît de la confrontation des singularités et de l'altérité.

Ces confrontations sont à l'origine de nouvelles démarches entrepreneuriales que l'on observe un peu partout au sein des territoires. L'enjeu consiste à les provoquer pour que se rencontrent les acteurs concernés par une même problématique non résolue. La diversité est un

## La tragédie des biens communs

En politique économique, on oppose souvent le bien public, assuré par l'État, au bien privé, réglé par le marché. Les frontières entre l'un et l'autre sont mouvantes. Le bien commun a connu un regain d'intérêt de la part de courants qui tentent de trouver une troisième voie entre marché et État. Prix Nobel 2009, Elinor Ostrom est principalement connue pour ses travaux portant sur la gestion collective des biens communs. À partir des travaux de Garrett Hardin, les économistes se sont interrogés sur la « tragédie des biens communs », c'est-à-dire sur le fait que la rationalité économique doit a priori pousser des individus qui se partagent un bien en commun à le surexploiter, ce qui contrevient au principe de la « main invisible » formulé par Adam Smith. Quand un individu accroît son utilisation du bien commun, il en retire en effet seul l'utilité. Par contre, le coût de l'usure de ce bien que suscite cette utilisation est partagé par tous. Puisque l'utilité est individuelle mais le coût partagé collectivement, cela doit conduire à une surexploitation. Par exemple, des villageois qui se partagent un champ de pâture sont incités à le surexploiter : chacun a intérêt à y faire paître le plus grand nombre possible de ses vaches, puisque le champ ne lui appartient pas, et que le coût lié à son usure est partagé avec tous les autres éleveurs. Pour la plupart des économistes, la solution à cette « tragédie » passe soit par la création de droits individuels de propriété, qui font que le coût est payé par celui qui tire profit du bien, soit par la gestion des biens communs par la puissance publique. Elinor Ostrom s'est au contraire efforcée de montrer que, depuis longtemps et presque partout dans le monde, des collectivités ont pu et peuvent encore gérer – de manière économiquement optimale – des biens communs, à travers la création d'« arrangements institutionnels », évitant ainsi à la fois tant leur privatisation que leur gestion par la puissance publique. Il s'agit donc d'un troisième cadre institutionnel, efficace, dans lequel des communautés gèrent collectivement des biens communs. Elle a ainsi montré que ces arrangements institutionnels, basés notamment sur les relations de confiance entre utilisateurs avaient permis la gestion collective de nombreux écosystèmes sans conduire à leur effondrement.

Source : Wikipédia

gage de créativité mais aussi de pragmatisme car seuls des projets permettant d'aligner l'intérêt des parties prenantes pourront voir le jour. Faire émerger localement de nouvelles activités, c'est l'objectif que se sont dernièrement fixé six acteurs économiques de Figeac, Romans, Lons le Saunier, Strasbourg, Bordeaux et Lille, impliqués dans le développement territorial, en initiant des rencontres « start-up de territoires » dans chacun des territoires concernés (cf. illustration 4)

#### **DES EXPÉRIENCES PIONNIÈRES DONT ON PEUT AUJOURD'HUI TIRER DES ENSEIGNEMENTS**

L'essor spontané de ces dynamiques émergentes bénéficie aujourd'hui de l'avancée d'expériences pionnières qui pour certaines d'entre elles offrent le recul rétrospectif de plusieurs décennies d'existence. C'est souvent le temps

nécessaire à leur montée en puissance et à leur arrivée à maturité. Ayant réussi à émerger et à se développer le plus souvent en dehors ou avec peu d'appui institutionnel et public, ayant dans bien des cas réussi à dépasser des cadres d'action, de soutien publics ou des normes qui n'étaient pas adaptés à leur spécificité, la plupart d'entre elles ont eu à faire face à une relative indifférence voire à l'hostilité de collectivités et d'élus qui soient, n'en ont pas compris ou perçu la plus-value, soient y ont vu des réponses alternatives et concurrentes à leur action.

#### **Conscientes mais démunies**

Les collectivités sont conscientes des enjeux de renouvellement des modes d'intervention sur le champ du développement économique, mais elles restent assez démunies sur les modes d'action à promouvoir. Selon une étude du Rameau, 87% des maires plébiscitent les « alliances territoriales » comme source d'innovation pour répondre aux défis de développement des territoires (étude Phare Institutions, 2017). En revanche, lorsqu'on les interroge sur les voies par lesquelles ils seraient en capacité d'accompagner le mouvement, les réponses laissent entrevoir un certain désarroi, et une difficulté à sortir des approches communément mises en œuvre qui tendent à cantonner l'action des collectivités territoriales à la conception de stratégies banalisées et indifférenciées d'accueil d'activités, sous formes de mise à disposition de foncier, d'immobilier d'entreprises, ou *via* les subventions publiques.



## À retenir

\* Les coopérations locales, multi-acteurs et multiprenantes, sont de nature à susciter des innovations porteuses de réponses nouvelles, de nature entrepreneuriale, qui réinventent des solutions inédites entre le marché et l'action publique.

\* Fondées sur la force du collectif, l'entrepreneuriat de territoire représente une voie porteuse d'avenir pour résoudre des problématiques auxquelles ni l'action publique ni l'entrepreneuriat ne permettent d'apporter des réponses, en particulier pour les territoires ruraux situés en marge des dynamiques de développement.

\* Nourri des apprentissages et de la confiance tirés des expériences réussies, et ouvert sur un champ d'innovation infini, l'entrepreneuriat de territoire ne se positionne ni en marge, ni en poisson pilote de l'économie classique sur des marchés non solvabilisés, ni en palliatif ou comme substitutif à l'action publique, mais comme une voie alternative, entre ces deux modes de réponses classiquement mises en œuvre pour répondre aux besoins locaux.

\* S'appuyer sur les acteurs locaux pour faire émerger des idées nouvelles, co-construire des projets d'intérêts partagés, et finalement entreprendre semble donc sans aucun doute un levier à saisir pour relever les nouveaux défis auxquels les territoires ont à faire face.

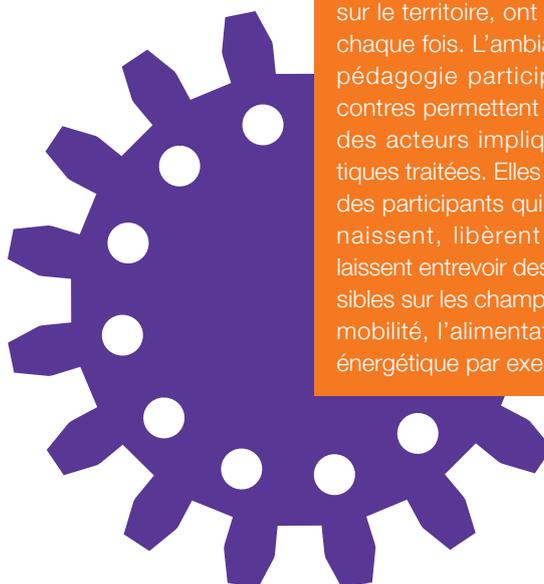
\* Ce modèle de réponses fondé sur la créativité des communautés d'acteurs mobilisées pour porter des projets collectifs, marchands, questionne le rôle que peuvent jouer les collectivités territoriales et les élus pour accompagner leur essor au service du développement local (cf. encadré).

### ► Illustration 4

#### Les start-up de territoire, révélatrices d'un mouvement citoyen en faveur d'un entrepreneuriat de territoire

La dynamique « start-up de territoire » s'appuie sur un travail mené en amont pour identifier des opportunités de développement non exploitées et propose aux entrepreneurs, collectivités, associations et citoyens du territoire de participer à une dynamique entrepreneuriale qui transforme ces opportunités en projets économiques. Divers ateliers thématiques sont ainsi organisés pour que naissent les idées et les propositions.

Force est de constater que ces rendez-vous séduisent et motivent. Plus de 300 participants mobilisés par le réseau, le bouche-à-oreille et la confiance générée sur le territoire, ont répondu présents à chaque fois. L'ambiance conviviale et la pédagogie participative de ces rencontres permettent le décroisement des acteurs impliqués et des thématiques traitées. Elles ouvrent les horizons des participants qui souvent se méconnaissent, libèrent leur créativité, et laissent entrevoir des collaborations possibles sur les champs aussi divers que la mobilité, l'alimentation ou la transition énergétique par exemple.



## Partie 2

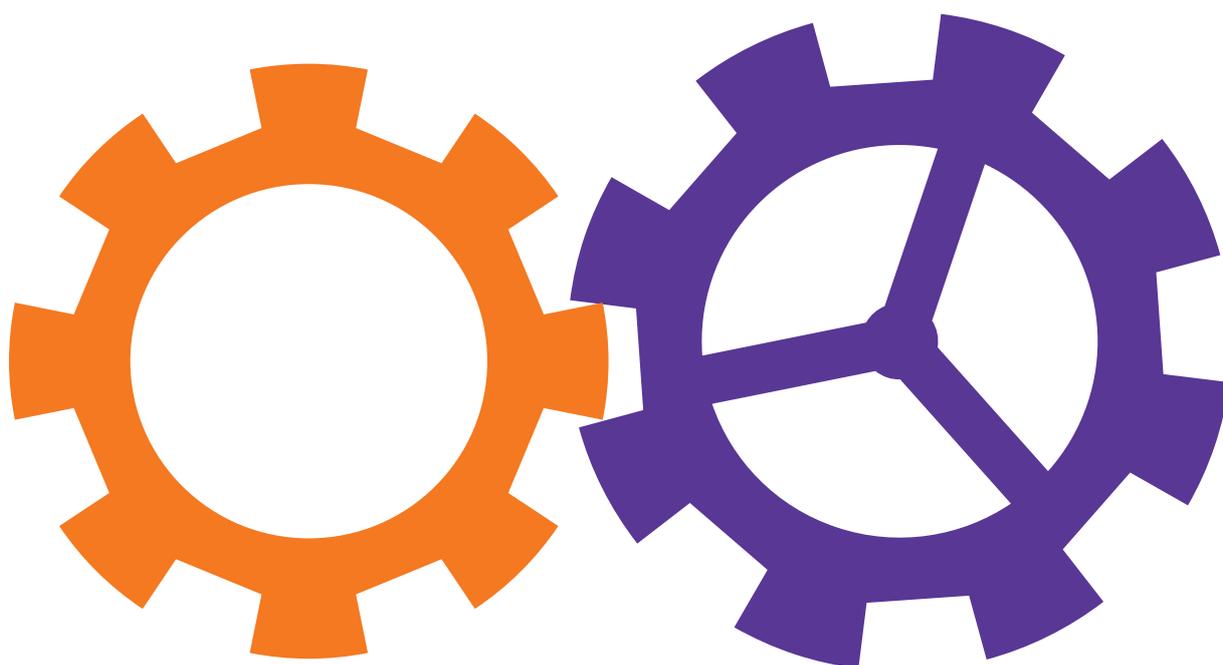
# CONDITIONS D'ÉMERGENCE DE L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

Cette deuxième partie a pour objet de repérer et expliciter les facteurs clés de réussite, mais aussi les freins qui conditionnent l'émergence d'un entrepreneuriat de territoire. Ces démarches collectives ancrées au sein des territoires présentent des trajectoires singulières, des modalités de réponses liées au contexte qui les a vues naître.

Par-delà la singularité, le caractère foisonnant et innovant des réponses apportées, on observe des constantes et des invariants relatifs aux processus mis en œuvre, et à la nature des résultats obtenus. Il est donc possible d'une part d'en tirer des enseignements transférables.

Dans cette deuxième partie, il s'agit ainsi de décrypter ces processus, en portant l'éclairage sur la genèse et les ressorts de ces dynamiques hybrides et multi-partenariales et sur les conditions initiales de leur développement au sein des territoires. Cette démarche a pour objectif de :

- mieux repérer les initiatives porteuses de réponses génératrices de plus-value pour le développement local ;
- mieux identifier les voies par lesquelles les collectivités et leurs partenaires locaux peuvent déployer des approches, méthodes et outils et leviers d'action pour favoriser leur essor.



# La genèse : le territoire, lieu d'ancrage et de mobilisation autour de la valorisation et de la cogestion des communs

L'entrepreneuriat de territoire émerge et s'ancre au sein d'un écosystème territorial qui constitue son terreau d'origine à partir duquel des dynamiques de coopération multi-acteurs et multi-partenariales vont pouvoir prendre appui et y puiser les ressources indispensables pour se construire et se développer. L'identité territoriale, nourrie d'une histoire culturelle, politique et sociale locale et partagée, constitue le socle d'appartenance à une « communauté de destin ». Loin d'être anecdotique ou folklorique, le « facteur identitaire » joue un rôle fondateur dans chacune des expériences territoriales analysées. À condition qu'elle soit articulée à une capacité à se projeter sur une vision d'avenir partagée – qui peut d'ailleurs s'inscrire en rupture assumée avec ce construit collectif hérité du passé – elle constitue la matrice à partir de laquelle se cristallise l'engagement des parties dans des démarches collectives ayant pour finalités de gérer des ressources territoriales en commun (cf. illustration 5)

La construction d'une identité locale, forgée dans le temps, conjuguée à une démarche d'anticipation et de prospective vers un futur souhaité est par exemple la marque du territoire du Mené, dont l'assise institutionnelle occupe une fonction charnière et s'incarne dans la communauté de communes rassemblée désormais au sein d'une commune Nouvelle, en Bretagne Centrale. Ce territoire a construit son identité au cours des cinquante dernières années. La collectivité y anime un écosystème d'acteurs

locaux – élus, citoyens, acteurs économiques – qui s'organise et met en œuvre depuis vingt ans des projets économiques collectifs guidés par un objectif constant de maîtrise locale de leurs retombées économiques, dans le cadre d'un agenda de long terme visant l'autonomie énergétique à l'horizon 2030 (cf. illustration 6).

## **Nota bene**

*L'identité du territoire n'est pas une donnée figée. Elle est un construit collectif, protéiforme, qui prend consistance à des échelles diverses. Elle se forge et se transforme au travers de l'histoire et de la sédimentation des actions collectives portées hier, aujourd'hui et demain. Au travers des actions menées, de leur capacité à entraîner les énergies locales, les collectivités locales en charge de l'intérêt général ont un rôle majeur à jouer pour façonner cette identité territoriale, et contribuer de manière indirecte à créer un terreau favorable à l'émergence d'un entrepreneuriat de territoire.*

## **DES DÉMARCHES DE PROSPECTIVE, POUR FÉDÉRER LES ÉNERGIES LOCALES AUTOUR D'ENJEUX PARTAGÉS**

Très peu mobilisées aux échelles d'action locales dans l'élaboration de projet de développement, les démarches de prospective territoriale apparaissent pourtant fondatrices pour de nombreuses initiatives d'entrepreneuriat collectif. Elles permettent de sortir de la gestion quotidienne, de mettre en lumière des tendances lourdes, de révéler des ressources latentes et les risques

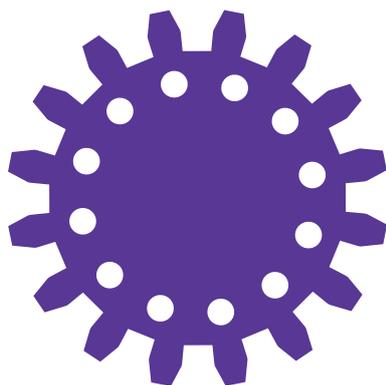
potentiels liés aux chocs externes, d'identifier des facteurs de résilience potentiels, etc. Elles ont également pour effet de cristalliser des prises de conscience collectives nécessaires au changement de regard indispensable pour opérer les ruptures stratégiques, identifier les potentielles sources d'innovations et de rebond... Qu'elles soient conduites dans le cadre d'un exercice formalisé, comme ont pu le

### ► Illustration 5

#### **Fermes de Figeac : « Il faut être de quelque part pour gérer les communs »**

Issue de la coopération agricole, la Sica-seli est une coopérative classique lorsqu'en 1994, la question territoriale s'invite pour la première fois à l'occasion d'un audit stratégique interne. Ce dernier pointe l'absence de véritable identité territoriale comme facteur de fragilité à la définition et la mise en œuvre d'un projet d'activité construit sur un territoire situé aux confins du massif central, aux franges du Département du Lot et du Cantal, entre Brives, Cahors et Figeac. Or, la conviction s'affirme avec le temps aux yeux des coopérateurs : « il faut être de quelque part pour révéler des enjeux partagés et gérer les biens communs », comme l'affirme Dominique Olivier, son directeur. Aujourd'hui, cette identité n'est plus questionnée. La coopérative, véritable acteur au service des coopérations de proximité construit son développement autour d'un référentiel territorial qu'elle a contribué à forger : le Pays de Figeac.

conduire les Fermes de Figeac, le territoire du Mené, ou portée par une figure locale en capacité de faire partager une vision d'avenir, comme a pu l'impulser Paul Houée, au Mené, Rachid Cherfaoui, sur le Pays de Bray ou Christophe Chevallier sur le bassin d'emploi de Romans-sur-Isère, cette démarche permet également d'articuler et donner sens à des actions de gestion quotidienne ou de court terme – essentielle pour assurer la viabilité du modèle économique – tout en les inscrivant dans une visée à plus long terme ; une posture indispensable pour garder le cap sur les enjeux et les finalités du projet porté.



### **LE VOYAGE D'ÉTUDE, SOURCE D'INSPIRATION ET D'ENGAGEMENT DE COLLECTIF AUTOUR D'UN PROJET PARTAGÉ**

L'organisation d'un voyage d'étude destiné à découvrir ailleurs des expériences inspirantes et les acteurs qui les portent est souvent mise en avant par les porteurs de projets collectifs. Ce temps joue un rôle fondateur dans un grand nombre d'expériences analysées. Il marque souvent un point d'inflexion de la réflexion collective permettant une prise de conscience, ou un changement de regard porté sur les potentialités locales. Les voyages d'étude permettent de réinterroger les certitudes, de conforter une intuition ou une conviction. Ils sont aussi l'occasion de mobiliser et cristalliser un collectif autour d'enjeux ou d'un projet partagé. Ils ouvrent, par exemple, des perspectives nouvelles comme ça a été le cas au Mené, à l'occasion d'un déplacement à Fribourg en 1998. Les Fermes de Figeac en ont fait une pratique généralisée, et un mode de mobilisation et d'implication. Les coopérateurs qui souhaitent s'investir dans les organes de décision de la coopérative sont invités à faire un voyage d'étude, à en tirer les enseignements et les faire partager auprès des autres coopérateurs.

#### ► Illustration 6

### **Le Mené, cinquante années pour se forger une identité territoriale et se projeter collectivement dans un futur souhaité**

Il y a cinquante ans, ce secteur de Bretagne centrale regroupant quelques bourgades – Merdrignac, Collinée et Plémet – était, selon les mots de Paul Houée, une figure du développement local « *une zone anonyme, à l'écart de tout, ne survivant que par une économie essentiellement paysanne... dans une production peu élaborée... et n'ayant comme horizon que ses clochers, avec au ventre la constante hantise de la misère et de la faim* ».

Aujourd'hui, ce territoire a une identité – le Mené – et met en œuvre un programme d'autonomie énergétique à l'horizon 2030 combinant diverses sources : bois, vent, soleil et méthanisation du lisier et autres déchets, fruit de cinquante ans de coopération et de détermination collective.

Cette dynamique, construite autour des mouvements agricoles locaux et d'une figure visionnaire impliquée dans le développement du territoire a posé les bases d'une dynamique de coopération territoriale élargie associant aujourd'hui les acteurs de la société civile, les agriculteurs et les élus. Ils co-construisent et mettent en œuvre un projet à long terme d'autonomie énergétique pour ce territoire, fondé sur la valorisation des ressources locales, au service du développement économique du territoire et des retombées locales.

# La co-construction de solutions inédites pour répondre à des besoins locaux

## ► Illustration 7

### Exemples de stratégies d'entreprises assimilables à des stratégies de développement territorial

- Stimuler et relocaliser les filières économiques sur le territoire : c'est l'objectif porté et mis en œuvre par Archer, un groupe d'insertion du bassin d'emploi Romanais, qui emploie aujourd'hui, 500 équivalents temps plein. Misant sur la mobilisation des savoir-faire locaux et les ressorts de la coopération territoriale, son mode de développement singulier s'appuie notamment sur la mutualisation interentreprises de différentes fonctions à l'échelle du bassin économique romain (recherche de marchés, comités d'entreprise, achats, immobilier...) pour générer de nouvelles formes de solidarité entre acteurs économiques et contribuer aujourd'hui à la résilience et la régénéscence du tissu industriel de Romans-sur-Isère.
- Créer de la valeur par le développement des circuits courts : Avec ses 160 salariés et un chiffre d'affaires de 26 M€, la coopérative agricole Les Fermes de Figeac a construit son développement en misant sur l'ancrage territorial, le raccourcissement et la maîtrise des maillons de la chaîne de valeur à l'échelle locale, du producteur au consommateur en intégrant les circuits de distribution alimentaires locaux, pour ensuite élargir ce modèle à la production d'énergies, notamment.
- Valoriser les potentiels de l'économie circulaire au sein du territoire : fort d'une volonté politique affirmée, le SMICVAL, un syndicat de collecte et de traitement des déchets s'engage depuis sa création à la fin des années 90 en tant qu'acteur du développement local. Une volonté politique qui prend appui sur sa connaissance des gisements et des potentiels locaux, en vue de stimuler l'essor de l'économie circulaire sur son territoire d'intervention. Une stratégie qui conduit désormais le syndicat à envisager, forts de ses premiers acquis, de rassembler au sein d'une structure multi-partenaire l'ensemble de la chaîne d'expertise et d'accompagnement – collectivités locales, associations, éco-organismes, entreprises... – autour de cette ambition collective.
- Valoriser de manière durable la ressource bois locale : Implantée en Haute Loire sur le plateau du Velay, la Scic ERE43 propose un service de fourniture de chaleur aux collectivités, particuliers, et entreprises locales. Elle a développé un modèle d'activité reposant sur la valorisation de la ressource bois locale, l'intégration verticale des maillons de la chaîne de valeur de l'amont forestier à la maintenance des installations, en substituant la fourniture d'un service global de chaleur à la vente de produits ou de prestations de service sur un ou plusieurs maillons de la filière. Un modèle d'activité inspiré à la fois des principes de l'économie de la fonctionnalité et de l'économie circulaire permettant de s'inscrire dans une perspective de gestion vertueuse et sobre des ressources.

Il s'agit là d'un des enseignements majeurs de l'étude : les démarches entrepreneuriales de territoire, multi-acteurs et multi-parties prenantes, permettent de co-construire des solutions inédites en vue de mieux répondre à des problématiques locales auxquelles ni l'action publique classique, ni la réponse entrepreneuriale classique n'auraient permis de répondre de manière efficace, globale, au regard des enjeux posés.

Si la réponse est de nature entrepreneuriale, car reposant toujours sur un modèle économique d'entreprise intervenant sur un marché qui doit être solvable, sa plus-value réside dans sa capacité à articuler cet impératif d'acteur économique à part entière à des réponses relevant de finalités d'intérêt collectif ou général. Il est à cet égard frappant de constater que les projets économiques portés par les dynamiques entrepreneuriales de territoire répondent à des objectifs que l'on retrouve généralement libellés dans le cadre des politiques publiques et les documents de programmation portés par les collectivités locales (cf. illustration 7).

# La gestion et la valorisation durable des ressources territoriales

C'est à la fois une des conditions de réussite, mais également un élément fort de leur ADN : les démarches entrepreneuriales de territoire ont pu trouver leur essor parce qu'elles ont su mobiliser et tirer le meilleur parti d'une ressource ou d'un ensemble de ressources spécifiques dont recèle leur territoire d'appartenance, et qu'elles ont su combiner et hybrider (cf. encadré). Ces ressources peuvent être matérielles ou immatérielles : les savoir-faire industriels pour le Groupe Archer à Romans-sur-Isère, la ressource bois du plateau du Velay pour la Scic ERE43, les gisements de matières premières secondaires (déchets de la vigne...) dans le cas du libournais avec le Smicval, les déchets fermentescibles ou la ressource vent pour les communautés de citoyens mobilisées sur les différents projets de transition énergétique sur le territoire du Mené, la couleur et l'ocre dans le Lubéron avec la Scic Ôkhra, etc.

La mobilisation et l'implication d'acteurs parties prenantes pour la valorisation collective de ces ressources territoriales relèvent d'une volonté et d'un construit collectif. Elles constituent à la fois un gage de gestion et de valorisation durable, mais également un facteur de différenciation et de robustesse du modèle d'activité généré, car les ressources mobilisées sont :

- spécifiques : parfois sans valeur marchande au départ, elles sont mobilisées en tant que facteurs de production à part entière. Parce

qu'elles sont spécifiques, leur mobilisation permet de construire et développer des solutions économiques « différenciantes » et à forte valeur ajoutée par rapport aux offres génériques alternatives. Par exemple, les produits distribués en circuit court par les Fermes de Figeac intègrent une garantie de traçabilité, un lien de solidarité et de proximité avec les producteurs locaux, etc. Autant de critères de différenciation valorisés par le consommateur-citoyen, de surcroît élément d'attractivité valorisé par les nombreux touristes d'Europe du Nord très présents sur le territoire ;

- endogènes : maîtrisées localement, elles sont un facteur de résilience dans la mesure où elles sécurisent leur modèle d'activité et tendent à préserver les territoires au sein desquels elles interviennent contre les chocs externes qui peuvent advenir comme, par exemple, l'augmentation des prix de l'énergie, des matières premières, ou encore les risques monétaires et de dévaluation, le changement des règles du commerce international, etc. Ex : la valorisation des potentiels énergétiques de la ressource bois local du plateau du Velay garantit au moins pour partie les détenteurs de chaudières bois approvisionnés par la Scic ERE43 contre les fluctuations des prix du pétrole sur les marchés internationaux ;

- fédératrices et non appropriables : parce qu'elles appartiennent au « patrimoine » collectif (au sens des « communs ») elles ont

pour vertu de fédérer des collectifs d'acteurs qui se vivent comme les « dépositaires » de ces ressources et qui, de ce fait, en assurent la gestion collective sur le long terme. Ex : la coopérative Ôkhra valorise la couleur dans toutes ses dimensions de valorisation économique comme facteur immatériel associé à l'image et aux ressources du Lubéron et de la Provence (ocres minéraux de Roussillon...).

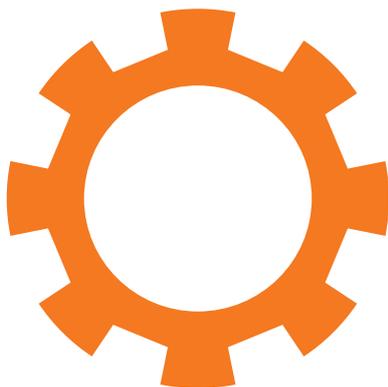
## **RÔLE POTENTIEL DE LA COLLECTIVITÉ LOCALE DANS LE PROCESSUS DE « RÉVÉLATION » DES RESSOURCES SPÉCIFIQUES TERRITORIALES**

Les ressources territoriales spécifiques sont souvent des délaissés, des non-dits. Elles sont à rechercher dans les représentations collectives. Elles peuvent être matérielles mais également immatérielles. Leur identification s'opère en se libérant des postures et des représentations héritées du passé. Elles se révèlent sous le regard croisé des acteurs plutôt que sur une approche analytique et segmentée du réel. Démarche d'abord intuitive, elles s'abordent au travers du partage d'un questionnement, plutôt que sur l'énoncé de solutions préconçues. Le processus de révélation de la ressource peut alors se cristalliser au croisement d'un projet politique, d'intérêt collectif, et des stratégies et dynamiques portées par les acteurs économiques, les acteurs associatifs, les citoyens consommateurs, etc.



## À retenir

- \* Tous les territoires recèlent de ressources.
- \* Souvent latentes, elles doivent être révélées par les acteurs locaux, qui s'accordent et se mobilisent pour en faire un potentiel de développement local.
- \* Toute ressource peut devenir un élément potentiel de différenciation pour la production de biens et services générés dans le territoire.
- \* Quel que soit le domaine d'activité concerné, le caractère « construit » d'une ressource spécifique territoriale peut induire la mise en place d'une dynamique pilotée par une gouvernance territoriale partagée associant les acteurs publics et les acteurs économiques du territoire.



### La notion de ressources spécifiques territoriales

Formalisée par Bernard Pecqueur à partir d'observations locales, la notion de « ressource spécifique territoriale » fournit un cadre d'analyse mobilisable pour éclairer les enjeux soulevés. Cette approche postule que les territoires recèlent, non pas de ressources « en soi » qui seraient présentes à l'état de stock, mais des ressources latentes, qu'il revient aux acteurs locaux de révéler, d'activer et combiner, pour en tirer le meilleur parti.

Ces ressources « construites » s'inscrivent dans l'histoire du territoire auquel elles sont inextricablement liées. De façon intuitive, elles renvoient selon les contextes locaux à diverses composantes comme le patrimoine historique, culturel, les qualités paysagères, ou les savoir-faire locaux. Contribuant à générer des produits et services non reproductibles ailleurs, la mobilisation et la combinaison de ces ressources constituent un moyen de se soustraire d'une concurrence basée sur les coûts, accordant ainsi un avantage différenciatif à un territoire. Leur mobilisation contribue également à adresser un signal positif sur la qualité d'un produit ou d'un service associé au territoire. Dans le cas de produits alimentaires, ces « ressources » peuvent, par exemple, se combiner et se cristalliser autour de labels ou d'appellation, de type AOP, qui caractérisent et associent un terroir et la qualité d'un produit comme le poulet de Bresse par exemple. Les enjeux de développement du territoire associés aux ressources territoriales spécifiques dépassent le seul champ alimentaire. Ces ressources peuvent, par exemple, s'ancrer dans des pratiques de collaboration, autour d'une culture partagée fondée sur un savoir-faire lié à la maîtrise de technologies, comme les semi-conducteurs et les nanotechnologies dans le cas du territoire grenoblois, ou un savoir-faire artisanal comme sur celui de la tapisserie à Aubusson.

# L'incarnation du projet entrepreneurial dans une figure centrale

L'entrepreneuriat de territoire met en lumière un paradoxe, au moins apparent : dans toutes les initiatives collectives analysées, les démarches s'incarnent dans une figure centrale, aux qualités multiples et perçues comme « hors du commun » (cf. illustration 8). Outre les fonctions de gestionnaire et de manager inhérente au fonctionnement et au développement de toute démarche entrepreneuriale, la dimension collective conduit à la concentration dans une personnalité (ou quelques fois dans un petit noyau d'acteurs) des capacités à :

- mobiliser et fédérer des groupes d'acteurs hybrides aux intérêts divers ;

- porter et faire partager une vision politique en dehors des cadres et des conceptions dominantes ;

- explorer de voies nouvelles, et inventer de nouveaux modèles économiques ;

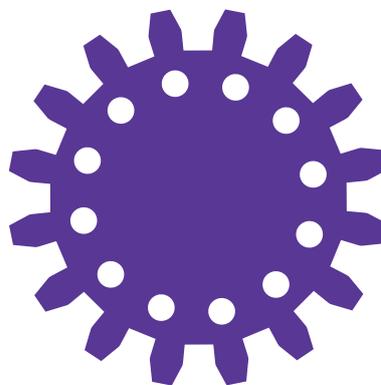
- dépasser les embûches et les multiples freins : inadaptations des normes, circonspection des banquiers, incompréhension ou hostilité plus ou moins latentes de certains élus...

- porter le projet économique à court terme et l'inscrire dans un projet collectif mobilisateur dans la durée,

La concentration de l'ensemble de ces fonctions, ou de ces qualités, le plus souvent très incarnée dans une personnalité forte interroge d'emblée sur les conditions de transférabilité et de reproductibilité (cf. partie 3).

## **Nota bene**

*L'apparition de ce nouveau type d'acteurs interroge naturellement le rôle et la posture de l'élu ce rôle. Au vu de la baisse des assises financières des collectivités territoriales et des attentes de participation de plus en plus forte de la société civile, l'enjeu est donc de trouver les lieux adéquats et les bonnes modalités de régulation du groupe dans de nouvelles formes de gouvernance territoriale.*



## ► Illustration 8

### L'exemple de la Maison d'économie solidaire du Pays de Bray

Rachid Cherfaoui, Président de la Maison d'économie solidaire du Pays de Bray a joué un rôle prépondérant dans l'émergence de la structure et dans son développement. Il a assuré à la fois le rôle de développeur et de tiers de confiance dans des mises en relations, et remplit aussi désormais une fonction politique. Cette posture est assumée de manière claire par l'ensemble des sociétaires de la coopérative, mais aussi par l'équipe de direction qui s'est structurée autour au fil du temps. Ce rôle politique s'entend par des fonctions de représentation, mais aussi par la force de propositions de Rachid Cherfaoui et ses capacités à assumer la vision d'un projet territorial au nom des acteurs qui l'habitent.

# La coopération et le processus de co-construction de solutions économiques intégrées

**L**a coopération et la co-construction sont des termes « valise » souvent mobilisés dans le vocabulaire du développement local. Elles recouvrent des enjeux au cœur de l'élaboration des projets économiques d'intérêt collectif qui méritent d'être explicités plus avant.

## L'ALIGNEMENT DES INTÉRÊTS

L'engagement du projet économique collectif dans une phase opérationnelle repose sur la mise en place d'un processus de co-construction impliquant l'ensemble des parties prenantes. Pour être viable et robuste, ce processus itératif doit permettre de faire émerger une solution économique assurant l'alignement des intérêts de chacune des parties mobilisées et impliquées. Il s'agit d'une condition essentielle qui, si elle n'est pas explicitement et objectivement atteinte, risque à très court terme de déboucher sur des dissensions et, in fine, sur l'échec de la démarche collective mise en œuvre (cf. illustration 9)

Ce processus doit également permettre d'identifier et révéler la valeur ajoutée et la complémentarité de chacune des parties prenantes au projet collectif. Cette mise sous tension de ressources autour d'un projet collectif – des compétences, de l'expertise d'usage, des savoir-faire, des débouchés, une source d'approvisionnement, une légitimité, des facilités d'accès à un foncier... – conditionne la forme de la réponse économique, mais également sa faisabilité. Bien menée, elle doit avoir pour effet de sécuriser et renforcer le modèle économique du projet collectif.

## LE RESSORT DE LA CONFIANCE

Ce processus n'est pas spontané. Il n'est possible que s'il repose sur la confiance réciproque entre les parties prenantes engagées dans le projet. Cette confiance n'est pas non plus une donnée exogène. Elle repose sur les acquis de l'expérience accumulée et se construit par effet d'apprentissage : « actif » laissé par les coopérations réussies, ou bien « passif » hérité des conflits du passé, des antagonismes ou des intérêts objectivement divergents. L'histoire locale, l'identité et le sentiment partagé d'appartenance à une communauté de destin jouent un rôle prépondérant en faveur ou non de l'établissement d'une « atmosphère » de confiance.

## LE DÉCRYPTAGE DU JEU DES ACTEURS

Par-delà la notion de confiance, ce processus se construit par la capacité à décrypter le jeu d'acteurs impliqués, à mesurer le niveau d'engagement des différentes parties prenantes dans un projet équilibré au bénéfice de tous, tout en évitant le risque « d'aléa moral », de détournement du projet au bénéfice de l'une ou l'autre des parties. Ce processus doit ainsi permettre d'ajuster les points d'équilibre acceptables, de définir les règles de la coopération formalisées dans le cadre des statuts de la structure créée, du pacte d'actionnaire, des règles de partage des dividendes...

## ► Illustration 9

### La Scic Pôle Bois du Haut Forez, l'ambition contrariée de regrouper les acteurs d'une filière bois locale

Les acteurs locaux du bois, sylviculteurs, professionnels de la première et deuxième transformation, se sont réunis autour de la communauté de communes de Noirétable (Loire) pour bâtir un projet commun.

Après plusieurs années de concertation et la labellisation Pôle d'Excellence Rurale, le projet s'est concrétisé par le choix, fin 2007, du statut Scic scellant la solidarité entre les acteurs de la filière. Avec 200 coopérateurs et un budget d'investissement de 3,8 M€, la Scic Pôle Bois du Haut Forez visait à mutualiser des outils de séchage, rabotage et marquage CE. Le site de production qui a vu le jour en décembre 2008 prévoyait de débiter 15 000 m<sup>3</sup> de bois séchés en pleine année, avec une montée en charge sur trois ans.

L'existence d'intérêts économiques objectivement divergents au sein de la filière entre acheteurs et vendeurs, dans un contexte de chute massive des prix du bois sur les marchés internationaux, et le désengagement du projet de l'entreprise Ossabois qui assurait les débouchés de la Scic, suite au rachat de l'entreprise par un major de la construction, a eu raison de la solidarité de ses membres et a conduit dès la première année à la liquidation de l'entreprise coopérative.

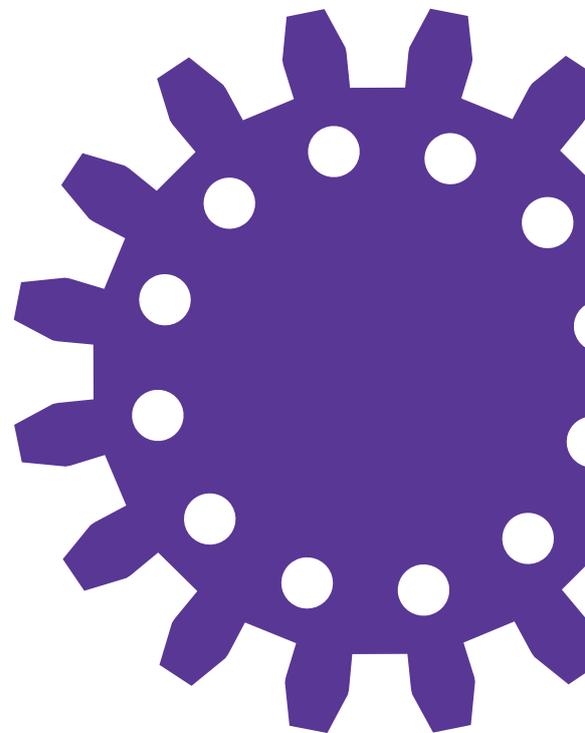
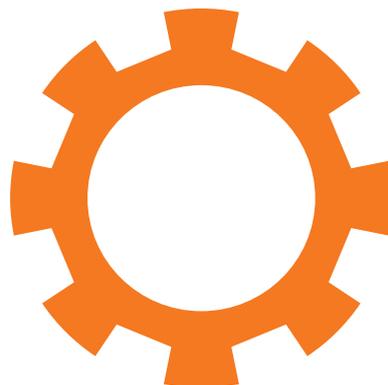
# L'économie de la fonctionnalité : une forme de réponse pertinente pour aligner les intérêts et susciter les coopérations territoriales

L'économie de la fonctionnalité se présente comme une innovation stratégique de rupture qui vise à substituer à la vente d'un bien, d'un service ou d'une solution associée « biens + services », la mise à disposition de solutions intégrées de biens et de services répondant à des besoins sociaux dans une perspective de développement durable : habiter, cultiver sa santé/son bien-être, s'alimenter, s'informer et connaître, améliorer la mobilité des biens et des personnes, etc.

Ces solutions cherchent à réduire des externalités négatives environnementales et sociales et/ou à conforter des externalités positives. Elles visent par ailleurs à engager une décroissance des facteurs matériels engagés dans la production et la consommation de la solution, tout en compensant cette baisse par une croissance des facteurs immatériels, aussi bien en termes de valeur d'usage que de valorisation financière de l'offre.

L'entrepreneuriat de territoire propose un cadre approprié d'élaboration de solutions économiques construites sur la logique de l'économie de la fonctionnalité, l'offre de solutions intégrées appelant au sein d'une filière à de nouvelles formes de coopération entre ces acteurs.

La nécessité de prendre en compte de manière fine les usages, de s'intéresser à la « performance d'usage » que l'on vise, l'attention aux ressources immatérielles comme les ressources territoriales sur lesquelles prendre appui pour construire ensemble la logique de « solution intégrée » permettant de dépasser les limites propres à l'action « en silo », sont autant d'éléments constitutifs du modèle d'activité de la Scic ERE43. Cette société propose des solutions de chauffage valorisant de manière durable la ressource bois du plateau du Velay, en substituant la fourniture d'un service intégré de chaleur par intégration de l'ensemble de la chaîne de valeur en son sein, à la vente de produits ou de prestations de service sur un ou plusieurs segments de la filière (cf. encadré).





## ERE43 : concilier viabilité économique et gestion durable des ressources

L'approche par la fonctionnalité du service rendu proposée par ERE43, favorise la convergence voire l'alignement des intérêts entre la coopérative, d'une part, et ses clients, ses fournisseurs et les collectivités territoriales garantes de l'intérêt général, d'autre part.

Cette société coopérative d'intérêt collectif intègre l'ensemble de la chaîne de valeur, du bûcheronnage en forêt, jusqu'à la maintenance des installations de chauffage qu'elle assure en son sein, un modèle d'activité qui permet valoriser son offre intégrée de fourniture de chaleur, en réconciliant l'impératif de viabilité économique à celle de réduction des consommations énergétiques.

### Les vertus d'un modèle économique assurant la garantie de service apportée aux clients

ERE43 s'engage sur un niveau de prestation de service global et non pas sur une logique de fourniture de matériel ou de prestation sur un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur.

Dans ce cadre, toute rupture dans la fourniture de chaleur, qu'elle soit liée à un défaut d'approvisionnement en combustible où à une panne de matériel, est imputable au fournisseur de chaleur qui risque de se voir appliquer des pénalités, en vertu du contrat passé avec ses clients. Son intérêt porte donc la société à prévenir toute défaillance ou trouver au plus vite une solution en cas de problème pour assurer la fiabilité et la continuité du service.

### L'enrichissement de l'offre de service par une fonction de conseil à la sobriété énergétique.

Dès lors qu'ERE43 s'engage sur un service de fourniture de chaleur, à un prix défini en amont par voie contractuelle, son intérêt s'aligne sur celui de ses clients : contrairement à un modèle fondé sur la vente d'une prestation ou de biens (ex-réparation de matériel de chauffage, vente de combustible...) où l'accroissement du chiffre d'affaires de l'entreprise passe par l'accroissement des consommations facturées auprès du client final, l'approche fondée sur la fonctionnalité permet d'aligner l'intérêt d'ERE43 sur celui de ses clients. Ce modèle d'activité incite en effet l'entreprise à prodiguer les conseils les plus avisés sur les bonnes pratiques de consommation, les systèmes de chauffage efficients, ou encore sur les bonnes techniques constructives (chauffage par le sol, positionnements des radiateurs, isolation thermique...) qui doivent permettre de réduire la consommation et s'inscrire ainsi dans une logique de sobriété énergétique.

# Une gouvernance démocratique et multi-partenariale pour sceller et faire vivre la coopération

Le nécessaire alignement des intérêts, l'implication et la participation aux décisions, la logique de co-construction en amont, et de copilotage du projet économique dans sa mise en œuvre, implique un mode de fonctionnement et des statuts qui reflètent et intègrent ces exigences inhérentes à la mise en place d'un projet entrepreneurial de territoire. Quels que soient le statut juridique adopté, le mode de gouvernance mis en place doit assurer aux parties prenantes, selon une logique démocratique, un accès et une voix au sein des instances décisionnaires de la structure porteuse du projet. Il s'agit aussi d'assurer la transparence sur la gestion des comptes, la stratégie, les pratiques internes, les rémunérations des salariés, etc. dans le but de « sceller » un rapport de confiance entre les parties prenantes en leur donnant accès à des informations stratégiques qui auraient été à défaut difficilement accessibles.

L'alignement des intérêts, la relation de confiance instaurée entre les parties prenantes, le cas échéant institutionnalisée et renforcée par une

participation au capital et aux instances de gouvernance, conduit à instaurer un mode de relation moins fondé sur la logique classique clients-fournisseurs, ou prestataire de services-client, aux intérêts divergents, que sur une logique d'intérêt commun. Cet alignement des intérêts fournit le cadre de nouvelles formes d'interactions entre les parties prenantes propices à enclencher, sur la base des acquis de la coopération, de nouveaux projets économiques destinés à répondre à de nouveaux besoins sociaux non satisfaits (cf. illustration 10).

## LA SCIC, OUTIL AU SERVICE DES DYNAMIQUES TERRITORIALES MULTI-ACTEURS ET MULTI-PARTENARIALES

Si le statut juridique ne fait pas le projet, en revanche, le statut Scic a été promu dans le cadre de la loi ESS de 2014 pour proposer un cadre approprié au développement de ces formes d'entrepreneuriat collectif multi-acteurs, et multipartenariale au service du développement local, dans lesquelles les collectivités territoriales peuvent être parties

prenantes. La loi prévoit une possible montée en charge des collectivités dans ces outils avec le relèvement du seuil d'apport maximal en capital porté de 20 % à 50 %.

## À retenir

\* Si la Scic représente le seul modèle juridique possible en vue d'une participation au capital et à la gouvernance du projet par les collectivités locales – à l'exception notable des activités de production d'énergie depuis la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) du 18 août 2015 –, d'autres formes juridiques peuvent être amenées à porter des projets d'entrepreneuriat de territoire, dès lors que les statuts intègrent les principes d'une gouvernance démocratique, auquel on peut ajouter le principe de la lucrativité limitée (cf. illustration 11)

## IMPLICATION DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DANS LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'INTÉRÊT COLLECTIF

Si les Scic sont par « nature » territoriales, l'implication des collectivités locales dans ces structures n'est pas automatique, ni obligatoire. Ce statut a la particularité de leur permettre de participer à la gouvernance et à l'investissement dans le cadre de la société. Dans ce cadre, les collectivités peuvent jouer un rôle essentiel dans la dynamique de co-construction d'une démarche entrepreneuriale de territoire intégrant une dimension sociale et/ou de développement durable.

## Une forte croissance du nombre de Scic ces deux dernières années

Si le statut Scic a été créé en 2004, le nombre de sociétés créées sous ce statut a progressé lentement jusqu'au milieu des années 2010, où l'on comptait environ 200 sociétés coopératives d'intérêt collectif.

L'accélération s'est produite ces deux dernières années.

En 2017, la CGScop a annoncé la création de la 600<sup>e</sup> Scic.

La moitié d'entre elles comprend une ou plusieurs collectivités à son capital.

Source : CGScop

## DES SCIC POUR RÉPONDRE À DES BESOINS SOCIÉTAUX NON SATISFAITS

Dans leurs différentes missions de service public, et plus largement grâce aux relations privilégiées qu'elles peuvent développer avec certains types de publics (jeunes, personnes en difficultés, personnes âgées...), les collectivités locales disposent d'une information qualifiée et territorialisée quant aux besoins sociaux non satisfaits : mobilité, alimentation, précarité énergétique, par exemple.

Dans cette optique, l'enjeu pour les collectivités locales consiste d'accompagner ou d'impulser aux côtés d'autres acteurs parties prenantes la création d'outils de production en capacité de générer une offre répondant aux besoins locaux insatisfaits, au service du projet de territoire et de l'économie locale (cf. encadré)

De manière très pragmatique, la participation de la collectivité territoriale au capital de la Scic peut leur permettre de :

- rester impliquée directement dans la gouvernance de la structure gestionnaire sans devoir disposer de l'ingénierie en interne;
- simplifier et limiter les coûts liés à une gestion administrative en interne, par rapport à une gestion en régie;
- intégrer et resituer une mission de service public, souvent traitée par le prisme gestionnaire ou technique,

dans une politique plus globale au service d'objectifs environnementaux et économiques portés par le projet de territoire ;

- contribuer à amorcer des dynamiques économique, créatrices d'emplois non délocalisables ;
- contribuer à l'expérimentation d'innovations grâce à la souplesse du modèle qui permet d'associer des organes de recherche publics ou privés.

En fonction des cas, l'implication de la collectivité peut être de nature à contribuer à la consolidation du projet d'entreprise en apportant, aux côtés des autres partenaires :

- une légitimité et une capacité à mobiliser les différentes parties prenantes et à animer la réflexion dans un cadre neutre et garant de l'intérêt général ;
- une expertise et une capacité à monter un projet de demande de subventions ;
- des gisements de matières premières secondaires (pour la valorisation de déchets fermentescibles, par exemple) ;
- tout ou partie des débouchés des activités créées (dans le cadre de la restauration collective pour la promotion des circuits alimentaires de proximité).

### ► Illustration 10

#### La Scic Maison d'économie solidaire (MES) du Pays de Bray, outil intégrateur et de formalisation des partenariats locaux

La Scic permet de rassembler un certain nombre d'acteurs autour d'un projet global territorial et de lier l'ensemble des acteurs sous forme de convention mais aussi de prises de participation au sein de la MES qui, selon les dirigeants, sont nécessaires dès qu'un partenaire bénéficie des services de la MES sur la concrétisation de projets. D'un point de vue capitalistique, ce montage permet aussi des prises de participation capables de financer des projets de développement.

### ► Illustration 11

#### Archer, une entreprise qui ressemble une Scop

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

## Partie 3

# CROISSANCE, PASSAGE À L'ÉCHELLE ET ESSAIMAGE DE L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

Les modèles types de l'entrepreneuriat individuel, d'une part, et de l'action publique, d'autre part, ont montré des limites face aux grandes crises économiques et financières, aux phénomènes d'exclusion sociale qui en découlent, aux impasses écologiques ou encore face à la crise de la représentation démocratique et aux aspirations des citoyens pour une plus grande participation aux décisions collectives qui les engagent. Ces modalités de réponses peinent, en particulier, à trouver les moyens d'inverser des tendances structurelles au déclin dans les territoires ruraux ou urbains en déshérence ou situés à l'écart des dynamiques de développement spontanées.

Dans ce contexte, les formes d'entrepreneuriat collectif, fondées sur les coopérations de proximité et l'innovation sociale, ont montré qu'elles pouvaient porter en germe une possible voie d'action alternative, efficace et rationnelle du point de vue économique (cf. Partie I).

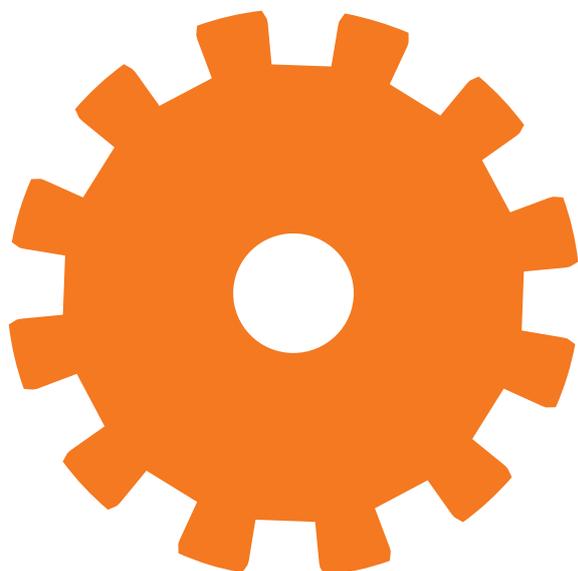
Pour autant, les expériences abouties mises en avant, aussi exemplaires et remarquables soient-elles, restent assez marginales, singulières et isolées. Elles ne font pas suffisamment « système » pour peser de manière significative sur les indicateurs macro-économiques, sur le bien-être des populations et apporter au-delà de leurs effets observés à leur échelle, des réponses globales aux besoins sociaux et aux enjeux d'un développement plus ancré, plus durable, et plus inclusif.

L'objectif consiste donc, dans le cadre de cette troisième partie, à :

- questionner les conditions de croissance, de passage à l'échelle, de reproductibilité et de transférabilité des modèles exemplaires ;
- identifier les leviers d'actions mobilisables par les collectivités territoriales pour favoriser l'essaimage et le changement d'échelle de l'entrepreneuriat de territoire.

### **Nota bene**

*Si l'on a tendance à analyser les expériences les plus abouties à partir d'une photographie à l'instant T, l'analyse des processus sous-tendant et conditionnant les dynamiques de croissance et de passage à l'échelle des initiatives entrepreneuriales de territoire révèlent des régularités et des constantes qui méritent d'être explicitées.*



# Un modèle de croissance à infusion lente

L'inscription de l'action dans le temps long ressort comme une donnée fondamentale des expériences abouties d'entrepreneuriat collectif. Il ne s'agit pas seulement du temps long des horizons dans lesquelles elles inscrivent leur action pour construire des solutions destinées à valoriser de manière durable des ressources dont elles assurent la cogestion. C'est aussi le temps de la maturation des coopérations, de la consolidation des modèles économiques, ou encore de la diffusion de leurs effets sur les dynamiques de développement et la transformation des écosystèmes économiques territoriaux : les expériences d'ampleur significative ont toujours une antériorité de plusieurs décennies. 50 ans dans le cas du Mené, 30 ans pour les Fermes de Figeac ou pour la maison de l'emploi solidaire du Pays de Bray, 25 ans pour Solivers à Molsheim ou pour la Scic Ôkhra implantée à Roussillon...

## LE TEMPS LONG NÉCESSAIRE AUX APPRENTISSAGES COLLECTIFS

Les démarches entrepreneuriales multi-acteurs et multi-parties prenantes relèvent de processus d'innovation sociale sur lesquelles les acteurs locaux disposent de peu de recul et de capitalisation d'expérience. Chaque démarche engagée doit en outre réinventer des processus nouveaux adaptés à son contexte de mise en œuvre, aux problématiques spécifiques auxquelles elle se trouve confrontée, et à la nature des jeux d'acteurs locaux sur lesquels elle va pouvoir s'appuyer ou devoir composer. Elles

doivent également expérimenter des méthodes de co-construction du projet collectif, tester et valider des modèles économiques nouveaux et incertains. Elles doivent aussi construire et adapter des formes de régulation, fondées sur des règles et des arrangements locaux pour partie explicites – lorsqu'ils sont notamment formalisés dans les statuts des structures porteuses des projets –, mais aussi implicites et qui se construisent et se consolident de manière itérative par la pratique de la coopération. Ces processus d'apprentissage collectif s'inscrivent nécessairement dans le temps long.

C'est ce chemin de 25 ans d'histoire qui amène aujourd'hui la Maison de l'emploi solidaire du Pays de Bray à mener programme de recherche et développement destiné à mettre en lumière les régularités et les spécificités des processus de coopérations économiques sous l'angle des pratiques solidaires, afin d'identifier leur rôle dans la réussite des dynamiques territoriales et dans l'émergence de processus d'innovation sociale (cf. illustration 12).

## DES PROCESSUS LONGS D'INCUBATION ET DE PROTOTYPAGE DE SOLUTIONS INNOVANTES

Au cœur des dynamiques de coopération, les innovations nées des rapprochements d'acteurs locaux en vue de porter des projets entrepreneuriaux collectifs peuvent également, par certains égards, s'apparenter aux processus d'innovation générés par des entreprises industrielles classiques et prendre, par

exemple, un caractère technique ou technologique. Cette dimension met en exergue une fonction d'incubateur de projets souvent intégrée au sein des entreprises de territoire dans le but de faire émerger des solutions inédites répondant mieux aux besoins locaux, ou cherchant à tirer parti d'opportunités mal valorisées (cf. illustration 13).

Dans cette même logique qui l'apparente au secteur classique de l'industrie, l'entreprise de territoire est

### ► Illustration 12

#### La Maison de l'emploi solidaire du Pays de Bray engage un programme de R&D sociale en lien avec l'Institut Godin

Convaincus de la nécessité de s'associer à la recherche scientifique pour dépasser la simple animation du territoire, et aller vers une démarche de mobilisation des acteurs, la Maison de l'Économie Solidaire a développé un vrai axe de recherche-action en développement social. Elle s'est associée pour cela à des organismes de recherche tels que l'Institut Jean-Baptiste Godin, l'université Picardie Jules Verne. L'objectif général est de mettre en lumière les régularités et les spécificités des processus de coopérations économiques sous l'angle des pratiques solidaires, afin d'identifier leur rôle dans la réussite des dynamiques territoriales et dans l'émergence de processus d'innovation sociale. Ce programme débouchera sur une modélisation qui permettra un travail de comparaison et de transfert de « bonnes pratiques ».

souvent amenée à pratiquer le prototypage, le test et l'expérimentation à petite échelle de solutions innovantes avant d'envisager de les déployer à plus grande échelle. Cette phase est d'autant plus nécessaire que les solutions mises en œuvre articulent des solutions innovantes sur le plan technique ou technologique, à des formes de réponses adossées à des modèles économiques également innovants, fondés sur les logiques de circuits courts, d'économie circulaire ou d'économie de la fonctionnalité. La Scic ERE43, illustre de manière éclairante le caractère d'innovations

hybrides et multidimensionnelles mises en œuvre pour porter et ancrer un projet collectif en milieu rural isolé (cf. illustration 14).



#### ► Illustration 13

##### Des programmes de R&D technologiques afin de valoriser des ressources et mieux répondre aux besoins locaux

Solivers permet à des projets atomisés de mener des programmes de recherche-développement. En s'appuyant sur les mécanismes du crédit impôt recherche, la Scic a par exemple permis, sur la base de son expérience acquise dans l'adaptation des postes de travail au handicap, à développer des didacticiels sur le thème de la santé au travail, ou pour les formateurs et les salariés engagés dans des parcours de formations qualifiantes.

Chaque nouvelle initiative portée par Solivers est engagée pour répondre à des problématiques locales qui ne trouvent pas de réponses par les voies classiques, qu'il s'agisse de services publics ou d'acteurs de marché classiques. Mue par une ambition d'inclusion et d'innovation sociale, les projets incubés par Solivers nécessitent parfois d'engager des démarches de R&D au sens classique, technique et scientifique, pour pouvoir faire émerger des voies de réponses adaptées. Par exemple, face à la diminution des surfaces houblonnières sur le territoire, la Scic a assuré le recrutement et finance l'activité d'un entomologue afin de mener des recherches sur l'élevage des vers qui permettraient de trouver des débouchés de substitution aux cultures locales. Un autre projet de R&D a abouti sur le dépôt d'un brevet destiné à faire du pellet à partir de paille de maïs, pour pouvoir offrir un nouveau débouché à cette culture locale.

#### ► Illustration 14

##### ERE43, l'innovation au service de la transition énergétique et du ré-ancrage de la valeur sur le territoire

Implantée en Haute Loire sur le plateau du Velay, ERE43 est une petite société coopérative d'intérêt collectif (7 emplois, pour 450 k€) qui propose un service de fourniture de chaleur aux collectivités, particuliers et entreprises locales. Elle a développé un modèle d'activité reposant sur la valorisation de la ressource bois locale, l'intégration verticale des maillons de la chaîne de valeur de l'amont forestier à la maintenance des installations, en substituant la fourniture d'un service global de chaleur à la vente de produits ou de prestations de service sur un ou plusieurs maillons de la filière. Un modèle d'activité inspiré à la fois des principes de l'économie de la fonctionnalité et de l'économie circulaire permettant de s'inscrire dans une perspective de gestion vertueuse et sobre des ressources. Une approche également fondée sur le pragmatisme entrepreneurial et sur un mode de gouvernance démocratique, générateur de valeur économique, environnementale et sociale et source de multiples innovations - de produits, de gouvernance, de process, de financement, etc. - qui lui permettent aujourd'hui de dépasser les handicaps liés à sa situation géographique.

# L'enclenchement d'une boucle vertueuse de développement pour engager le changement d'échelle

**L**e changement d'échelle des initiatives entrepreneuriales de territoire repose sur un processus lent et cumulatif de croissance organique reposant sur l'enclenchement d'une boucle vertueuse de développement intégrant différents ingrédients.

## ► Les réussites nourrissent la confiance entre acteurs.

Les projets réussis, même de taille modeste, valident et légitiment un modèle et créent les conditions de la confiance entre coopérateurs qui se conforte au fil de l'expérience accumulée; confiance qui alimente à son tour les possibilités de rapprochement et de co-construction de projets collectifs destinés à tirer parti d'opportunités de valorisation de ressources locales ou à mieux répondre aux besoins locaux non satisfaits. C'est cette logique qui, forte de la légitimité acquise à partir de réussites passées, ouvre de nouvelles perspectives de coopération à la coopérative des Fermes de Figeac associant aussi bien le secteur de la sous-traitance aéronautique, que le secteur de l'insertion et du handicap, par exemple.

## ► Le projet nourrit le projet.

Le projet économique étant sous-tendu par ses finalités sociales, environnementales et d'ancrage de la valeur, la concrétisation d'un projet collectif ne constitue par une finalité en soi. Elle devient un moyen au service de nouvelles opportunités de création de projets collectifs. Par exemple, le dévelop-

pement d'un parc éolien associant un opérateur énergéticien à un collectif de citoyens du Mené permet d'engager la réflexion sur de nouvelles coopérations qui pourraient être développées en synergie avec les ateliers de transformation de l'abattoir Kermené situé sur le territoire avec, en perspective, l'expérimentation de solutions de stockage de l'énergie valorisant les entrepôts frigorifiques de l'entreprise agroalimentaire.

## ► Le réinvestissement des bénéfices réalimente le projet de développement local.

Les finalités du projet de l'entreprise de territoire étant portées par les finalités sociales et/ou environnementales et d'ancrage de la valeur, les bénéfices réalisés par les premières réalisations réussies sont réinvestis au service de cette ambition. Exemple: le Smicval, un syndicat mixte de traitement des déchets, finance un poste sur un programme de R&D dans le but d'identifier des pistes de valorisation économique de déchets aujourd'hui sans débouchés, dans le but de générer de la création de valeur et d'emplois sur le territoire, en cherchant à tirer le meilleur parti des ressources locales. Autre exemple: les Fermes de Figeac étudient la possibilité de mobiliser les surplus de trésorerie générés par un premier projet de coopérative de toits destinés à produire de l'énergie photovoltaïque pour amorcer le financement de projets de fermes éoliennes, selon une logique de boucle courte financière.

## LA MUTUALISATION DES MOYENS POUR CHANGER D'ÉCHELLE DE PROJET

La mutualisation des moyens au sein d'une structure multi-acteurs et multi-parties prenantes traduit à la fois la volonté et l'engagement des acteurs mobilisés à mettre en commun un ensemble de ressources pour mener à bien le projet collectif, cette mutualisation de moyens étant une condition nécessaire sans laquelle le projet ne peut pas être

### ► Illustration 15

#### La maison de l'Emploi solidaire du Pays de Bray, un lieu de rassemblement physique, structurel et organisationnel pour mutualiser des moyens

Afin de renforcer l'émergence d'un parcours global d'insertion, un rassemblement physique, structurel et organisationnel de ces organismes a été mis en œuvre au sein de la MES. La mutualisation des moyens doit favoriser le portage d'un projet de développement local d'envergure. C'est ainsi que la Société Coopérative d'Intérêt Collectif «Maison de l'Économie Solidaire» est constituée en 2004 et prend forme sur la Commune de la Chapelle aux Pots. Ses missions s'axent autour de l'accueil et l'orientation du public en insertion, l'administration générale et la comptabilité des 6 entreprises, le service paie et le suivi socio professionnel, les relations entre entreprises, la coordination des programmes de formation, et la recherche et développement.

### ► Illustration 16

#### La mutualisation d'une ingénierie technique de haut niveau pour porter un projet d'envergure de production d'énergie

Les Fermes de Figeac se sont lancées au début des années 2010 dans un projet de coopérative de toits destinés à accueillir des panneaux photovoltaïques. Le projet repose sur l'installation de panneaux sur des toitures de bâtiments d'élevage. Il réunit 120 éleveurs et un parc global de 60 000 m<sup>2</sup> de toiture. Fruit d'un travail de mobilisation engagé dans le cadre d'une association de préfiguration, l'effet d'échelle obtenu permet de faire effet de levier sur les financements, et de recruter une équipe de douze énergéticiens qui réunit en interne les compétences nécessaires à la conception et au pilotage du projet. Cette équipe assure cette fonction d'ingénierie pour le compte d'une filiale *ad hoc* – Ségala Agriculture et Énergie Solaire – créée pour les besoins du projet. La mutualisation de l'ingénierie à l'échelle territoriale rendue possible par l'action collective fournit l'assise nécessaire à l'atteinte des seuils de viabilité technico-économique du projet de production énergétique. Elle conforte la viabilité des exploitations agricoles, *via* les sources de revenus complémentaires captées par ce projet, la location des toits assurant à leur propriétaire l'équivalent d'un Smic mensuel en moyenne. L'ingénierie technique, financière, ainsi que la maintenance des installations, peuvent être ainsi assurées localement, ce qui pour vertu d'améliorer l'efficacité des installations de productions en permettant d'intervenir de manière réactive en cas de panne ou de matériel défectueux.

mis en œuvre. Ces mutualisations de moyens peuvent s'envisager à plusieurs niveaux d'ambition : des mutualisations de locaux (ex. des salles de réunion), d'outils et d'équipements de productions ; des mutualisations de fonctions « supports » : administrative, communication, gestion, paie, permettant de réduire les coûts grâce aux économies d'échelle ainsi obtenues (cf. illustration 15) ; des mutualisations de fonctions « cœur de métier » afin de pouvoir faire accéder collectivement à une taille critique qui permettra de piloter, et mettre en œuvre des projets d'envergure qui n'auraient pas pu être envisagés sans la mutualisation des ressources mobilisées : investissements lourds, moyens de R&D et ingénierie technique, etc. (cf. illustration 16).

Les bénéfices réalisés sur de premiers projets permettent ainsi de réinvestir dans des fonctions mutualisées, d'accroître le capital matériel et immatériel de l'entreprise, ce qui a pour effet de renforcer la robustesse du modèle d'activité, d'une part, et de donner des moyens supplémentaires en vue d'investir dans des projets économiques nouveaux qui nécessitent des moyens d'investissement et/ou d'ingénierie plus importants, avec des retours sur investissement plus long, ou plus différés dans le temps.



### Illustration 17

#### Portage de l'ingénierie de projet du développement local au sein du groupe Archer

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

## LA FONCTION CENTRALE DE L'INGÉNIERIE DE PROJET, AU CŒUR DU PROCESSUS DE CROISSANCE DE L'ENTREPRISE DE TERRITOIRE

L'ingénierie de projet territoriale se situe au cœur du modèle de croissance et de développement de l'entreprise de territoire. Il s'agit d'une véritable fonction de « développeur économique territorial », d'intérêt collectif, indispensable pour pouvoir construire les coopérations territoriales, mobiliser les acteurs locaux, animer, coordonner, assurer le pilotage stratégique et la cohérence des actions mises en œuvre. Intégrée au sein des entreprises de territoire, cette fonction s'appuie sur la légitimité acquise au fil des expériences passées. Elle repose aussi sur des capacités à animer le processus en déployant une méthodologie de projet, de la réflexion stratégique amont à sa mise en œuvre opérationnelle en aval.

### **Nota bene**

*D'intérêt collectif, la fonction de « développeur économique » est intégrée au sein des entreprises de territoire et portée le plus souvent au plus haut niveau. Au sein de grandes entités, comme Les Fermes de Figeac ou Archer, cette fonction est assurée par le dirigeant ou par un collectif de responsables (cf. illustration 16).*

*Cette fonction généralement dévolue aux collectivités locales ou aux acteurs institutionnels en charge de porter l'animation, n'a pas de modèle économique. Dans les petites structures au modèle économique fragile, le portage de cette fonction est souvent difficile à*

*articuler avec la fonction managériale et de pilotage de l'activité.*

Afin de pouvoir trouver un modèle économique viable à cette fonction, différentes solutions sont déployées ou à l'étude:

- le recours au financement public : c'est notamment le rôle joué par les appels à projet nationaux comme ceux relatifs au soutien aux Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ;

- les appels à contribution financière auprès des bénéficiaires des projets : c'est, par exemple, l'ambition de la coopérative Les Fermes de Figeac qui souhaiterait qu'à terme les entreprises du territoire tous secteurs confondus s'accordent pour financer une ingénierie de projet mutualisée au sein du pôle territorial de coopération économique ;

- la mobilisation des fondations (Macif...) ou des grandes entreprises de réseau qui commencent à investir dans les générateurs de projets économiques d'intérêt collectif (EDF membre fondateur de Clust'er Jura...);

- la vente de prestations de conseil : Ôkhra fait du conseil au montage de projets coopératifs, ERE43 propose de transférer son savoir-faire et sa méthodologie sur d'autres territoires, etc.

- d'autres voies sont aujourd'hui à l'étude, comme celle portée par la Maison de l'économie solidaire du Pays de Bray en partenariat avec

### ► Illustration 18

#### La collectivité en accompagnement des dynamiques entrepreneuriales de territoire

Reconsidérant la place de l'élu en accompagnement des dynamiques entrepreneuriales porteur d'enjeux collectifs, le maire de Mazet Sainte Voy a eu un rôle de facilitateur pour asseoir l'activité d'ERE43, une Scic proposant une solution de chaleur valorisant la ressource bois locale, via l'installation de chaufferies modulaires sur l'espace public ou privé. Son action a emprunté plusieurs voies :

- intervention sur la voirie, à l'occasion de l'enfouissement de réseaux électriques, en demandant à creuser des tranchées plus larges que prévues initialement pour le seul passage des réseaux électriques afin de tenir compte des gabarits des réseaux de chaleur ;

- mise à disposition d'un terrain public à bas prix pour permettre le stockage du bois ;

- cautionnement de la collectivité auprès des banques pour la construction d'un bâtiment de stockage ;

- participation du Maire à la négociation avec les banques et mutualisation des emprunts contractés par la collectivité avec ceux de l'entreprise ;

- intermédiation auprès d'habitants pour faciliter l'implantation de chaufferies modulaires sur des espaces privés,

### ► Illustration 19

#### La commande publique, levier de soutien et de déploiement de solutions intégrées

Porteur d'une vision politique plaçant les enjeux écologiques globaux, et l'ancrage de l'activité et de l'emploi au cœur de son projet politique, le Maire de Mazet Saint Voy a fait le choix d'appuyer le recours de la collectivité aux prestations de la Scic ERE43 pour assurer le chauffage d'équipements publics (école, bâtiments administratifs...). La solution proposée par la Scic a pu être retenue dans le cadre des marchés publics par la définition de critères mettant en avant des aspects extra-financiers, liés aux externalités positives générées par l'entreprise dans le cadre de son activité (impact sur l'environnement en particulier, services éco-systémiques...)



l'Institut Godin. Cette démarche vise à faire reconnaître l'ingénierie de projet en tant que R&D à part entière, susceptible de bénéficier à ce titre du CIR (Crédit Impôt Recherche) en faisant entrer la méthodologie de projet dans un cadre normalisé : recherche, méthodologie, prototypage, et valorisation économique des prestations de service auprès d'autres territoires.

#### LE RÔLE DES COLLECTIVITÉS DANS LE PROCESSUS DE CROISSANCE DES DÉMARCHES ENTREPRENEURIALES DE TERRITOIRE

La convergence voire l'alignement des intérêts entre des entreprises de territoire porteuses de solutions intégrées, et les collectivités en charge de l'intérêt général, positionnent ces dernières davantage en tant que partenaires que comme « clients » potentiels des entreprises de territoire. Au regard des finalités portées par le projet politique, les collectivités locales peuvent alors avoir vocation à appuyer le déploiement les solutions « intégrées » portées ces opérateurs économiques. Elles disposent pour ce faire de différents leviers d'action :

- faciliter et accompagner des dynamiques entrepreneuriales de territoire : les collectivités territoriales peuvent accompagner l'essor des dynamiques entrepreneuriales en vertu de leur capacité à mettre en lien, à faciliter l'accès au foncier, à légitimer et communiquer, à cautionner, à faire évoluer les règles d'urbanisme contraignantes, etc.

Par exemple, les différents arguments relatifs aux vertus du modèle d'activité et de gouvernance de la Scic ERE43 constituent la toile de fond de l'engagement du Maire de Mazet Saint Voy, une commune de 1 000 habitants située sur le plateau du Velay, en faveur du projet porté par ERE43 (cf. illustration 18).

- utiliser la commande publique : en assurant aux entreprises un débouché, les commandes passées par les collectivités sont en mesure d'offrir des terrains d'expérimentation, voire d'amorcer ou consolider la constitution d'un modèle économique viable. Par exemple, en offrant débouchés dans les chaufferies publiques ou dans la restauration collective pour les circuits courts alimentaires (cf. illustration 19).

#### **Nota bene**

*Parce qu'innovantes, les solutions développées par les entreprises de territoires doivent être testées et ajustées au plus près des besoins. Elles impliquent une forme de co-construction de solutions et d'implication de la collectivité dans leur mise en œuvre. Ex : dans le cas des chaufferies modulaires de la Scic ERE43, une démarche de co-construction d'une solution innovante et inédite associant la collectivité et la société a été conduite en amont pour adapter le cadre juridique et technique de la délégation de service public de service au contexte d'une petite commune en milieu rural.*

# De l'entreprise de territoire à la transformation des modèles de développement local

Issues de la coopération territoriale, les entreprises de territoire les plus avancées donnent lieu à des montages capitalistiques complexes et ramifiés, qui les apparentent à première vue à la structuration de sociétés multinationales de type congloméral, comprenant une holding et une myriade de filiales reliées à l'entité mère.

De la même manière, les entreprises de territoire capitalisant de nombreuses coopérations réussies (Solivers, Archer, Fermes de Figeac, Maison de l'Emploi Solidaire du Pays de Bray...) comprennent une entité centrale qui concentre des fonctions mutualisées (pilotage stratégique, ingénierie, comptabilité, achats, R&D, ...) reliées à des entités porteuses chacune de solutions économiques ayant leur finalité propre (cf. illustration 20).

Mais à la différence des sociétés de capitaux, ce sont les sociétés « filles » qui contrôlent la « mère », selon une logique de holding inversée. Ces organisations sont le reflet des coopérations réussies, chacune des « filiales » étant souvent la traduction juridique d'un projet multi-parties prenantes mis en œuvre.

Les projets multi-acteurs et multi-parties prenantes, peuvent aussi ne pas être reliés sur le plan capitalistique et donner lieu par exemple à des conventionnements, qui permettent à l'entité créée d'avoir accès aux ressources mutualisées, comme c'est le cas avec la Maison de l'Emploi solidaire.

Cette forme d'organisation en « constellation » a plusieurs vertus. Elle permet de :

- mutualiser les fonctions stratégiques : la société mère assurant les fonctions mutualisées, plus la galaxie s'étend, plus la société mère est en capacité d'accroître et de renforcer ses moyens financiers, humains, sa capacité à porter l'ingénierie de projets complexes, au service des projets de développement local ;

- limiter les risques : si un projet coopératif ne marche pas, il ne met pas en péril l'ensemble de l'édifice ;

- assurer une forme de péréquation entre les projets rentables et ceux qui le sont moins: associé au principe de la lucrativité limitée, des moyens mutualisés peuvent être davantage mobilisés pour soutenir des projets à la viabilité incertaine, mais stratégique pour le projet de développement local.



## ► Illustration 20

### La galaxie Archer

Basé à Romans-sur-Isère dans la Drôme, le groupe Archer, compte 2 200 salariés soit environ 500 équivalents temps plein. Il chapeaute aujourd'hui huit structures, dont des associations, une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) et des organismes d'insertion ; sans compter les parts détenues par la structure dans des entreprises de l'économie classique locales afin de les aider à se développer.

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

L'ensemble du groupe comprend une quinzaine de pôles d'activité : intérim (Artim), entretien d'espaces verts (Arvert), services aux entreprises (L'Atelier et Archer Emplois Service), transport de personnes, de fret et logistique (Atout Service), bâtiment (Arbati), service aux collectivités (Archer Chantier formation). À cela s'ajoutent l'accompagnement et le portage de personnes qui créent leur activité dans des domaines variés (habillement, bijoux, maroquinerie, agriculture...) par la CAE Arcoop. Enfin, le groupe prend des parts dans des entreprises ou crée des entreprises dans des activités en déclin afin de soutenir l'emploi par les savoir-faire locaux.

### ► Illustration 21

#### L'ouverture du champ de la coopération, ouvrant à une infinité de champs des possibles

Fondées sur la construction de projets coopératifs en circuits courts, les Fermes de Figeac s'ouvrent désormais sur de nouveaux partenariats externes au champ de la coopération agricole. Ce mouvement est porté par Figeacteurs, une association créée en 2015 par cinq acteurs du territoire destinée à structurer et développer les processus de mutualisation existants. Cette dynamique collective élargie à l'ensemble des partenaires territoriaux ouvre les voies à de nombreux autres projets : crèches interentreprises, solutions de mobilité, gestion territoriale de gestion et des compétences, ressourcerie, projets de valorisation des bois dans le champ de l'éco-construction... en s'appuyant sur l'expérience acquise aux travers des premières coopérations...

### LES GÉNÉRATEURS DE PROJETS INTÉGRÉS

Les démarches entrepreneuriales de territoire atteignent un niveau de maturité avancé lorsque le modèle de développement fondé sur les coopérations, fort de ses réussites et de la légitimité acquise, suscite une dynamique cumulative de « génération de projets coopératifs » par adhésion et agrégation au-delà d'un premier cercle d'acteurs porteurs d'un socle de valeurs partagées. Cette évolution amène l'entreprise de territoire à l'origine du mouvement à sortir de son cadre initial où à élargir le champ des coopérations qui deviennent par effet de diffusion et d'entraînement une modalité de construction de projets économiques, génératrice de transformation plus large des modèles d'activités (cf. illustration 21).

Elle s'opère également par l'élargissement et la multiplication des « nœuds » de coopération qui eux-mêmes se connectent entre eux via les coopérations extraterritoriales entre générateurs de projets (cf. illustration 22).

### ► Illustration 22

#### La coopération extraterritoriale désinstitutionnalisée

Des expériences territoriales avancées tendent aujourd'hui à sortir de leur cadre d'action territorial d'origine pour venir tisser des relations entre elles. Elles développent ainsi des coopérations interterritoriales, en dehors de tout cadre institutionnel.

Les dirigeants de structures entrepreneuriales de territoire se rencontrent pour échanger lors de voyage d'études. Se constituent des réseaux affinitaires, informels, qui débouchent sur de l'échange de pratiques, la vente de prestations de conseils, l'échange et l'enrichissement des méthodologies d'émergence de projet ou encore sur de nouveaux courants d'affaires (par exemple, les solutions proposées par ERE43 sont en cours de transposition auprès des Fermes de Figeac ; la fabrication des chaussures *Made in Romans*, pourrait générer des courants d'affaires avec les Fermes de Figeac sur les approvisionnements en peau de vache...).

### Le pôle territorial de coopération économique (PTCE)

Le concept de « pôle territorial de coopération économique » (PTCE) traduit l'existence d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associés à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et d'organismes de formation, qui mettent en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable.

Source : Labo de l'ESS

# Replicabilité et essaimage des modèles d'entrepreneuriat de territoire

Quelques tentatives de répliquabilité des expériences entrepreneuriales de territoires ont été menées ces dix dernières années. Elles reposent sur l'idée que, d'une part, les grands principes qui ont prévalu à la création et au développement d'activités répondent à des besoins sociétaux et restent, valables dans différentes configurations territoriales ; d'autre part, que les acquis du modèle économique sont a priori transposables sous réserves d'adapter les variables du modèle d'affaires aux facteurs locaux (la demande, la présence de concurrents, etc.).

La Scic Replic est une illustration de cette ambition. Sa duplication dans plusieurs régions (Hauts de France, Bourgogne France Comté...) interroge de façon implicite le caractère généralisable ou de « répliquabilité » des expériences présentées comme exemplaires (cf. illustration 23).

## **Nota bene**

*Il semble légitime de s'interroger sur la pertinence de dupliquer une démarche construite sur la base des besoins et des ressources locales mobilisables, sur l'existence d'un milieu entrepreneurial et le plus souvent d'un « leader » aux qualités rares, sur la spécificité et la singularité d'une histoire, et sur des « arrangements » locaux destinés à définir le cadre et les modalités de portage de la solution collective.*



## ► Illustration 23

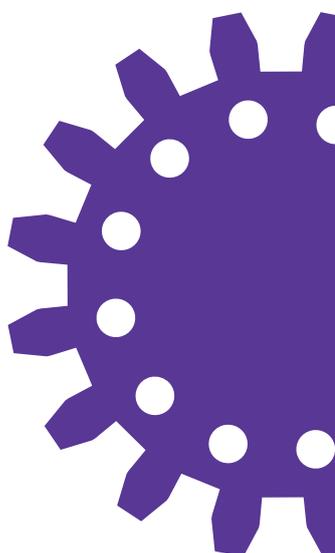
### **La Scic Replic, un outil pour générer des réponses aux besoins non satisfaits par le marché**

La Scic Replic est née en 2005 à partir du constat d'isolement et des difficultés auxquels étaient confrontés les porteurs de projets d'entreprises d'utilité sociale et d'insertion dans la région Languedoc-Roussillon. Les conseils généraux de l'Hérault et du Gard et l'agglomération de Montpellier ont créé cet outil afin de faciliter la création d'entreprises « sociales » et d'accompagner les porteurs de projet. Elle a été dissoute en 2016.

Le modèle de la Scic Replic s'appuyait sur l'existence de besoins sociétaux non satisfaits par le marché, dans les domaines de la mobilité, de l'alimentation et du développement durable, et pour lesquels les collectivités souhaitaient apporter des solutions intégrant les valeurs de l'économie sociale.

Pour faciliter le parcours de la création d'une société, la Scic Replic assurait des fonctions multiples : identification et évaluation du projet d'utilité sociale, définition du modèle économique, mobilisation des financements nécessaires au projet, recrutement du futur dirigeant, mobilisation des associés de l'entreprise créée, conseil, formation et services aux entreprises du groupe, répliquabilité de l'entreprise sur d'autres territoires.

Ce modèle d'accompagnement à la création d'activités partant de l'analyse de besoins non satisfaits, mais sans porteur de projet au démarrage était inédit au moment de sa création. Il s'est traduit par la création d'une dizaine de coopératives employant 70 salariés et générant un chiffre d'affaires annuel de 3 millions d'euros. Il a été abandonné faute d'avoir fait la preuve de son efficacité.



Une autre voie est aujourd'hui incarnée par la dynamique « start-up de territoire » qui part d'aspiration et d'engagements de citoyens qui cherchent collectivement des voies d'actions nouvelles plus ancrées, plus durables, et plus inclusives, pour initier des rapprochements et accompagner l'émergence de dynamiques multi-acteurs et multi-parties prenantes. Cette démarche est portée par un collectif de six « générateurs de projets territoriaux » de Figeac, Romans, Lons le Saunier, Strasbourg, Bordeaux et Lille, impliqués dans le développement territorial, accompagnés sur le plan méthodologique par le Labo des Partenariats (cf. illustration 24).

#### **LA FABRIQUE À INITIATIVES: UNE RÉPONSE INSTITUTIONNELLE**

Initié en 2009 par l'Avise, en coordination avec des partenaires nationaux, le dispositif Fabrique à initiatives est présent aujourd'hui sur sept territoires: Aquitaine, Haute-Normandie, Seine-et-Marne, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Corse, métropole toulousaine, île de la Réunion.

La Fabrique à initiatives est un générateur de projets qui identifie les besoins sociaux non satisfaits sur son territoire et fait remonter les opportunités de marchés ou d'activités pouvant mener à la création d'entreprises sociales (cf. illustration 25).

#### ► Illustration 25

##### **Logique d'intervention des Fabriques à initiatives**

Le modèle des d'intervention des Fabriques à initiatives repose sur l'idée qu'en matière d'entrepreneuriat social, ce sont souvent les acteurs des territoires (acteurs associatifs et de l'ESS, représentants des collectivités locales, acteurs économiques, services déconcentrés...) qui identifient les besoins, les opportunités de « marchés » ou les services nouveaux à initier. Et le constat dressé par ces acteurs est souvent le même: s'il émerge régulièrement de tels besoins et opportunités pouvant constituer le socle d'initiatives socio-économiques ou d'entreprises sociales viables et pérennes, ceux-ci se révèlent souvent des « occasions manquées ».

En s'appuyant sur les ressources et compétences locales, la Fabrique à initiatives met en œuvre une démarche en quatre étapes :

1. Repérer les besoins et opportunités socio-économiques du territoire
2. Valider la pertinence d'une réponse sous forme d'entreprise sociale
3. Identifier, recruter et qualifier un porteur de projet
4. Accompagner jusqu'à la création de l'entreprise sociale

#### ► Illustration 24

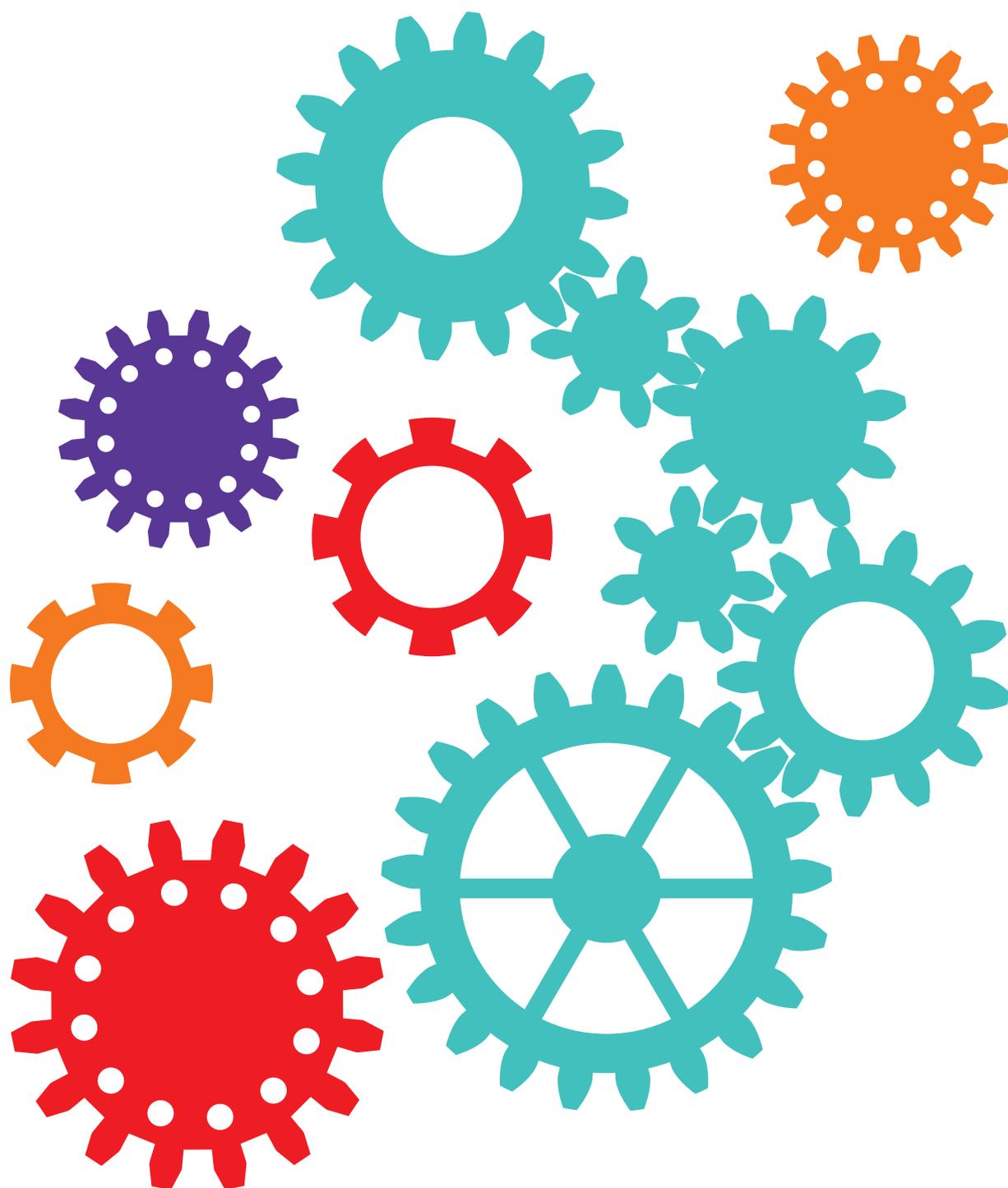
##### **Méthodologie d'animation de la dynamique start-up de territoire**

Trois méthodes d'animation et d'expertise (star'ter, boos'ter, et incuba'ter) sont employées selon le degré de maturité des projets étudiés et veillent à révéler une ingénierie collective, riche de la diversité de la composition des groupes de travail.

L'événement s'achève par un résumé de l'ensemble des ateliers et par la constitution de groupes de travail constitués de volontaires qui, au-delà de la start-up, s'engagent à explorer les projets et pistes émergées, en bénéficiant du suivi d'un *pool* d'accompagnateurs du territoire issus des structures d'accompagnement des acteurs institutionnels. Le 30 juin 2016, parmi les 23 ateliers proposés à Lons-le-Saunier, « Les bâches crèvent la toile » ont par exemple réfléchi à la valorisation des bâches événementielles, « Le territoire, ça gaze » a réuni des acteurs intéressés par le développement de la méthanisation territoriale, et « Le Jura prend son pied » a planché sur la valorisation des sarments de vigne. Six mois après, deux réunions de l'ensemble des 23 groupes de travail ont permis de challenger l'avancée des projets, sachant d'ores et déjà que quatre activités seront lancées dans moins d'un an...

ANNEXE

# EXPÉRIENCES DES TERRITOIRES





## Archer

# Valorisation des savoir-faire locaux et coopération inter-entreprises

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

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

### ENTREPRENDRE AUTREMENT

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

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

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

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

#### ► La valorisation des savoir-faire locaux.

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

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

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

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

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

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

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

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

### **LA COOPÉRATION TERRITORIALE COMME FACTEUR DE SOLIDARITÉ, DE RÉSILIENCE ET DE COMPÉTITIVITÉ**

Enfin et surtout, dans un contexte économique tendu pour les entreprises industrielles du bassin romain, Archer promeut la logique de coopération de proximité entre acteurs économiques, selon une approche qui cherche à tirer parti des effets de la mutualisation des besoins, des compétences et des ressources locales.

Les collaborations s'organisent notamment au sein de deux associations créées en 2006. Elles portent sur la mutualisation

des achats, la recherche de clients, mais aussi les échanges capitalistiques et le prêt de salariés, la création de CE interentreprises, ou encore la création de crèches. Au départ, ces associations fédéraient plutôt des acteurs de l'économie sociale et solidaire, mais elles se sont ouvertes de plus en plus aux PME qui y ont, peu à peu, perçu l'intérêt d'y prendre part.

La démarche initiée par Archer contribue ainsi à faire évoluer les mentalités et les pratiques des décideurs économiques locaux, qui étaient culturellement davantage enclins à jouer la logique de la concurrence que celle de la mutualisation et de la coopération.

### **GOVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET MULTI-PARTENARIALE, DISTRIBUTION DE DIVIDENDES LIMITÉS**

Chaque entité fonctionne de manière autonome et comprend les métiers nécessaires pour son fonctionnement : des professionnels de métiers divers (chauffeurs, ouvriers du bâtiment, artisans du cuir, jardiniers, aides à domicile...), des travailleurs non qualifiés (encartage, reconditionnement...) et des personnes qui assurent les fonctions commerciales, de gestion (budget, organisation...) et d'accueil des personnes en insertion.

Trois fonctions sont organisées de manière transversale au niveau de la holding de tête, Archer SAS : la gestion des ressources humaines (paie, formation...), les services mutualisés (communication...) et la direction, qui organise la stratégie globale, la cohérence d'ensemble et le lien avec les institutions extérieures.

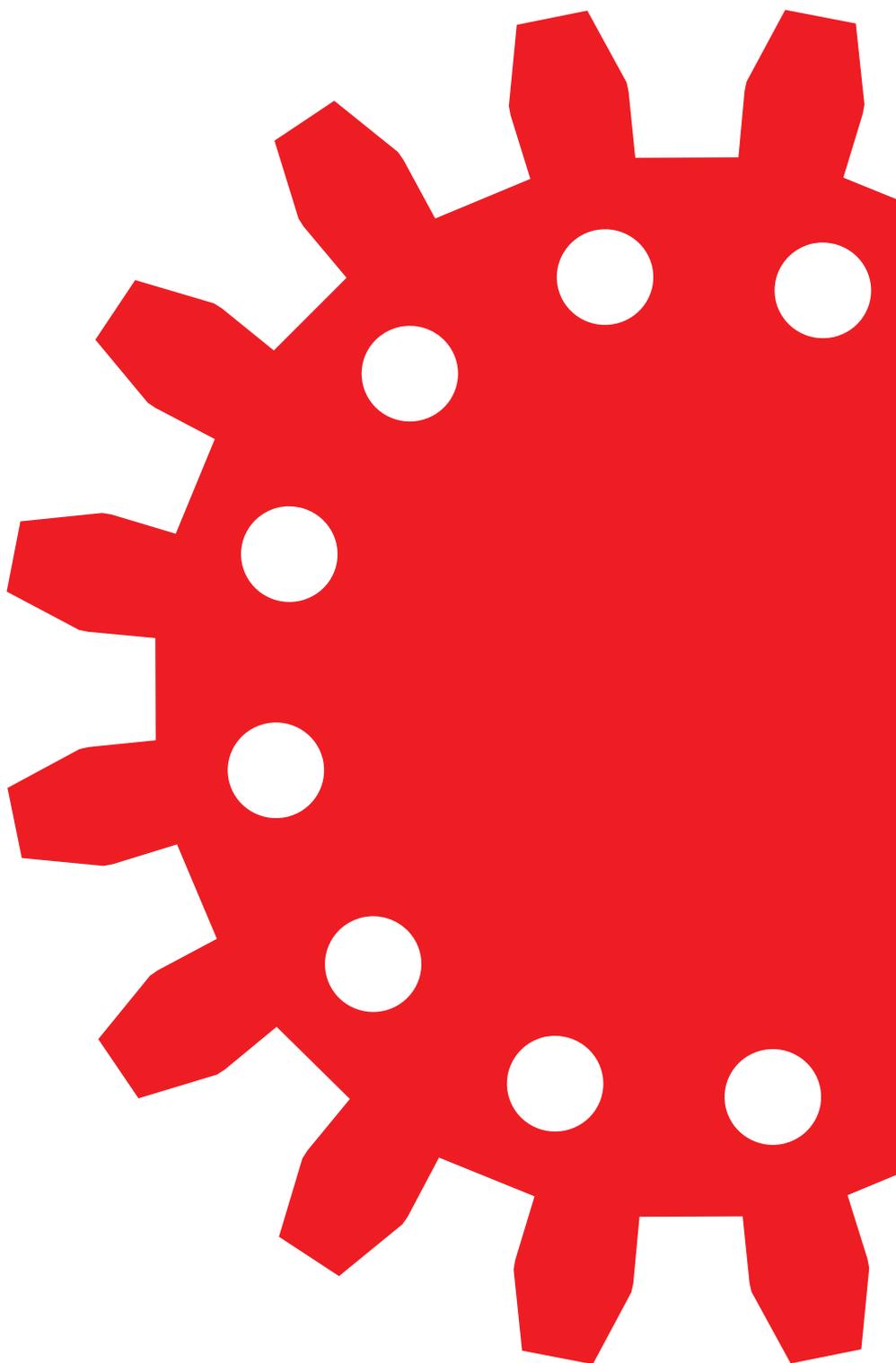
Christophe Chevalier tient à ce que chaque structure fonctionne sous une forme démocratique. Aussi, même la holding compte un tiers de salariés parmi les 112 actionnaires qui ont chacun une voix à l'assemblée générale, et la structure dispose d'un comité éthique. Si le statut juridique d'Archer est celui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

## **La galaxie Archer, son mode d'organisation des activités**

Le groupe Archer chapeaute aujourd'hui huit structures, dont des associations, une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) et des organismes d'insertion : sans compter les parts détenues par la structure dans des entreprises de l'économie classique locales afin de les aider à se développer. Archer est au départ un groupe spécialisé dans l'insertion des publics en difficulté. Ayant démarré sous forme de structure d'insertion par l'activité économique, il s'est développé en parallèle de l'association mère chargée des activités non fiscalisées, une société par actions simplifiée (SAS) qui s'occupe des projets de développement économique. Objectif : non plus seulement aider les personnes éloignées de l'emploi à se réinsérer, mais créer des emplois locaux pérennes. L'ensemble du groupe comprend une quinzaine de pôles d'activité : intérim (Artim), entretien d'espaces verts (Arvert), services aux entreprises (L'Atelier et Archer Emplois Service), transport de personnes, de fret et logistique (Atout Service), bâtiment (Arbati), service aux collectivités (Archer Chantier formation). À cela s'ajoutent l'accompagnement et le portage de personnes qui créent leur activité dans des domaines variés (habillement, bijoux, maroquinerie, agriculture...) par la CAE Arcoop.

### **PORTAGE DE L'INGÉNIERIE DE PROJET DU DÉVELOPPEMENT LOCAL**

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



## ERE43

# L'innovation sous toutes ses formes au service de la transition énergétique

Implantée en Haute-Loire sur le plateau du Velay, ERE43 est une petite société coopérative d'intérêt collectif (Scic) (sept emplois, pour 450 k€) qui propose un service de fourniture de chaleur aux collectivités, particuliers, et entreprises locales. Elle a développé un modèle d'activité reposant sur la valorisation de la ressource bois locale, l'intégration verticale des maillons de la chaîne de valeur de l'amont forestier à la maintenance des installations, en substituant la fourniture d'un service global de chaleur à la vente de produits ou de prestations de service sur un ou plusieurs maillons de la filière.

Un modèle d'activité inspiré à la fois des principes de l'économie de la fonctionnalité et de l'économie circulaire permettant de s'inscrire dans une perspective de gestion vertueuse et sobre des ressources. Une approche également fondée sur le pragmatisme entrepreneurial et sur un mode de gouvernance démocratique, générateur de valeur économique, environnementale et sociale et source de multiples innovations – de produits, de process, de gouvernance, de financement, etc. – qui lui permettent aujourd'hui de dépasser les handicaps liés à sa situation géographique.

**C**réée au début des années 2000, ERE43 intervient sur environ un quart du département de la Haute Loire, correspondant peu ou prou à l'arrondissement d'Yssingeaux. Sur ce territoire rural peu dense de moyenne montagne situé à l'écart des centres urbains, elle a tiré parti d'un contexte géographique marqué par des hivers longs et très froids, et par la présence d'un couvert forestier représentant la moitié de la superficie des terres pour positionner son offre sur la fourniture de chaleur, valorisant la ressource bois locale.

La démarche entrepreneuriale est au départ portée par quelques individus qui cherchaient sur ce territoire n'offrant que peu de débouchés économiques - en particulier pour les diplômés du supérieur - les moyens de vivre et travailler sur place. Le projet opérationnel se construit sur une base associative autour d'une innovation technique qui repose sur la conception d'un système de chaufferie modulaire, installable hors bâtiment, aussi bien dans les espaces privatifs que sur les espaces publics et ayant vocation à desservir, *via* des réseaux de chaleur souterrains, des micro-ensembles d'habitations, maisons individuelles, bâtiments publics et privés.

#### **UN MODÈLE ÉCONOMIQUE FONDÉ SUR L'INTÉGRATION VERTICALE DE LA FILIÈRE ET LA FOURNITURE DE SERVICES**

Constatant que la vente de matériels lourds de chauffage est, compte tenu des montants financiers à

engager, incompatible avec le statut d'auto-entrepreneur visé par les partenaires du projet, une première innovation majeure est mise en œuvre. Elle porte sur le modèle économique : ERE43 n'assurera pas la vente classique de matériels mais proposera un service de fourniture de chaleur. Atypique en milieu rural, ce modèle d'activité doit être sécurisé pour être viable. Se présente alors une difficulté : au sein de la filière sur laquelle ERE43 s'est positionnée, certains maillons de la chaîne de valeur comme la fourniture des installations de chauffage ou leur maintenance sont rentables, et d'autres comme le débardage ou le broyage du bois, ont un modèle économique plus fragile avec des marges plus faibles. Et cette problématique est d'autant plus difficile à dépasser sur ce territoire peu dense qu'il n'est pas possible de jouer sur les volumes d'activités pour accroître les marges.

Constatant ainsi, après de premiers essais, que l'activité ne pourra pas être viable en la faisant reposer sur une fonction de coordination et de recours à des prestations externalisées, l'activité se structure alors sous forme coopérative sous statut Scic, intégrant l'ensemble des compétences nécessaires en son sein. La fourniture du service est alors sécurisée : la Scic assure le chaînage des intervenants de l'amont à l'aval, des activités de débardage en forêt jusqu'à la pose, de l'approvisionnement à la maintenance des installations. Cette organisation intégrée permet d'assurer une certaine

forme de péréquation financière entre les activités viables et celles qui ne le sont pas. Elle a également pour vertu d'ancrer de la valeur et de concentrer l'ensemble des compétences nécessaires à la viabilité de l'activité sur ce territoire isolé.

#### **UN MODÈLE D'ACTIVITÉ SOUS-TENDU PAR LA VOLONTÉ D'ASSURER UNE GESTION DURABLE DE LA RESSOURCE BOIS LOCALE**

ERE43 a construit son modèle d'activité avec pour préoccupation centrale d'assurer une valorisation durable de la ressource bois locale. Cela se traduit par la mise en place d'approches différenciées et maîtrisées des prélèvements réalisés sur la ressource en forêt. Avec des pratiques soucieuses des équilibres écologiques et de la préservation de la qualité des sols, ERE43 privilégie une approche hiérarchisée des usages du bois. Seuls les rémanents et les pièces non valorisables en bois d'œuvre sont ainsi valorisés en bois de chauffage. ERE43 paie le bois aux propriétaires et s'assure qu'il est coupé correctement. Ces pratiques se distinguent de celles relevant d'opérateurs de la filière positionnés sur le segment de la collecte et de la fourniture de bois de chauffage dont le modèle économique les amène à faire levier sur les ressorts de productivité pour accroître leur marge, en jouant à la fois sur les volumes récoltés et en faisant pression sur les coûts de production. Cette logique peut conduire ces opérateurs à tirer parti de l'extrême morcellement de la pro-

priété forestière pour opérer des coupes à blanc en forêt, sans tenir compte des enjeux écologiques et en visant les parcelles qui semblent délaissées par leurs propriétaires pour ne pas avoir à les rémunérer.

L'approche intégrée de la gestion durable de la ressource forestière revendiquée par ERE43 se nourrit également d'une culture de la coopération inscrite au cœur du modèle de gouvernance de la Scic. À titre d'illustration, la société a ainsi construit des coopérations de proximité, avec une menuiserie implantée en proximité qui lui cède ses sous-produits de sciages pour les valoriser en bout de cycle en bois de chauffage.

#### **UNE APPROCHE PAR LA FONCTIONNALITÉ DU SERVICE RENDU PERMETTANT DE CONCILIER VIABILITÉ ÉCONOMIQUE ET GESTION SOBRE DES RESSOURCES**

L'approche par la fonctionnalité du service rendu proposée par ERE43, doublée d'une approche durable de la gestion forestière inspirée des principes de l'économie circulaire favorise la convergence voire l'alignement des intérêts entre la coopérative, d'une part, et ses clients, fournisseurs, collectivités territoriales garantes de l'intérêt général, d'autre part, sensibles qui, par le niveau et la qualité du service rendu ou qui, par une approche vertueuse et durable de la ressource bois mobilisée.

#### **► Les vertus d'un modèle économique assurant la garantie de service apportée aux clients.**

ERE43 s'engage sur un niveau de prestation de service global et non pas sur une logique de fourniture de matériel ou de prestation sur un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur. Dans ce cadre, toute rupture dans la fourniture de chaleur, qu'elle soit liée à un défaut d'approvisionnement en combustible ou à une panne de matériel, est imputable au fournisseur de chaleur qui risque de se voir appliquer des pénalités, en vertu du contrat passé avec ses clients. Son intérêt porte donc la société à prévenir toute défaillance ou trouver au plus vite une solution en cas de problème pour assurer la fiabilité et la continuité du service.

#### **► L'enrichissement de l'offre de service par une fonction de conseil à la sobriété énergétique.**

Dès lors qu'ERE43 s'engage sur un service de fourniture de chaleur, à un prix défini en amont par voie contractuelle, son intérêt s'aligne sur celui de ses clients : contrairement à un modèle fondé sur la vente d'une prestation ou de biens (ex-réparation de matériel de chauffage, vente de combustible...) où l'accroissement du chiffre d'affaires de l'entreprise passe par l'accroissement des dépenses de la clientèle, l'approche fondée sur la fonctionnalité permet d'aligner l'intérêt d'ERE43 sur celui de ses clients. Ce modèle d'activité engage ainsi l'entreprise à prodiguer les conseils les plus avisés sur les bonnes pratiques de consommation, les systèmes de chauffage efficaces,

ou encore sur les bonnes techniques constructives (chauffage par le sol, positionnements des radiateurs, isolation thermique...) qui doivent permettre de réduire la consommation et s'inscrire ainsi dans une logique de sobriété énergétique.

#### **► L'accroissement du niveau de service par la recherche d'efficacité et d'innovation dans la chaîne logistique.**

Dès lors que la prestation porte sur de la fourniture de chaleur, ERE43 a intérêt pour un prix donné à optimiser l'ensemble de ses coûts de production. Cela se traduit notamment par des innovations dans la chaîne logistique : plutôt que d'envisager une plateforme centrale de stockage du bois, inadaptée sur ce territoire de faible densité de population, l'idée consiste à laisser le bois de coupe sur place dans les forêts et en de nombreux endroits du territoire. Avec l'appui d'une application numérique développée pour les besoins du projet, il devient alors possible de repérer en fonction des lieux de livraisons, les stocks d'approvisionnement qui limitent les déplacements et les coûts.

#### **UNE GOUVERNANCE MULTI-PARTENARIALE OU LA VALORISATION DES RESSORTS DE LA CONFIANCE AU SERVICE DE LA COOPÉRATION TERRITORIALE ET DE LA CO-CONSTRUCTION DE SOLUTIONS EFFICIENTES**

Les statuts de la Scic permettent aux partenaires d'ERE43 d'avoir accès et de participer aux instances

de gouvernance de la société, et d'avoir ainsi la transparence sur la gestion des comptes, la stratégie, les pratiques de gestion forestière, les rémunérations des salariés, etc. Ce modèle de gouvernance ouvert est de nature à « sceller » un rapport de confiance entre les parties prenantes, en leur donnant accès à des informations stratégiques qui auraient été à défaut difficilement accessibles.

L'alignement des intérêts des parties, la relation de confiance instaurée entre les parties prenantes, le cas échéant institutionnalisée et renforcée par une participation au capital et aux instances de gouvernance de la Scic, conduit à instaurer un modèle de relation moins fondé sur la logique classique client-fournisseur, ou prestataire de services-clients aux intérêts divergents, que sur une logique de coopération, conçue pour permettre de faire avancer les intérêts de chacune des parties. Cet alignement des intérêts fournit le cadre de nouvelles formes d'interactions entre les parties prenantes fondées sur la co-construction dans le but d'apporter des réponses ajustées au plus près des besoins.

L'implication de la collectivité locale, ou la co-construction de solutions au service d'un projet territorial d'intérêt général

Les différents arguments relatifs aux vertus du modèle d'activité et de gouvernance de la Scic ERE43 constituent la toile de fond de l'engagement du Maire de Mazet-Saint-

Voy, une commune de 1 000 habitants située sur le plateau du Velay, en faveur du projet porté par ERE43. Porteur d'une vision politique plaçant les enjeux écologiques globaux, et l'ancrage de l'activité et de l'emploi au cœur de son projet politique, il a :

- d'une part, fait le choix d'appuyer le recours de la collectivité aux prestations de la coopérative pour assurer le chauffage d'équipements publics (école, bâtiments administratifs...);

#### **Nota bene**

*Une démarche de co-construction d'une solution innovante et inédite associant la collectivité et la société a en amont été menée pour adapter le cadre juridique et technique de la délégation de service public de service au contexte d'une petite commune en milieu rural.*

- d'autre part, reconsidérant la place de l'élu en accompagnement des dynamiques entrepreneuriales porteur d'enjeux collectifs, le maire de Mazet Sainte Voy a eu un rôle de facilitateur pour asseoir l'activité d'ERE43 et l'aider à se développer.

Son action a emprunté plusieurs voies :

- intervention sur la voirie, à l'occasion de l'enfouissement de réseaux électriques, en demandant à creuser des tranchées plus larges que prévues initialement pour le seul passage des réseaux électriques afin de tenir compte des gabarits des réseaux de chaleur ;

- mise à disposition d'un terrain public à bas prix pour permettre le stockage du bois ;

- cautionnement de la collectivité auprès des banques pour la construction d'un bâtiment de stockage ;

- participation du Maire à la négociation avec les banques et mutualisation des emprunts contractés par la collectivité avec ceux de l'entreprise ;

- intermédiation auprès d'habitants pour faciliter l'implantation de chaufferies modulaires sur des espaces privés.

Enfin, la Mairie est entrée au capital de la Scic, ce qui lui permet d'avoir accès aux informations stratégiques, mais aussi de sceller une relation de confiance construite dans la durée sans pour autant prendre part aux décisions qui relèvent des choix stratégiques de l'entreprise

Pour ERE43 cette participation de la collectivité permet de s'imprégner des enjeux et de « l'ambiance » politique et renforce sa légitimité d'acteur intervenant au service de l'intérêt collectif.

#### **Nota bene**

*La solution proposée par ERE43 a pu être retenue dans le cadre des marchés publics par la définition de critères mettant en avant des aspects extra financiers, liées aux externalités positives générées par l'entreprise dans le cadre de son activité (impact sur l'environnement en particulier, services écosystémiques rendus par l'activité...).*

# Fermes de Figeac

## De la coopération agricole à la « fabrique de territoire »

Fruit de la coopération agricole, les Fermes de Figeac rassemblent un collectif de 650 agriculteurs à l'échelle de la communauté de communes du Pays de Figeac. Avec ses 160 salariés et un chiffre d'affaires de 26 millions d'euros, elle a construit un modèle de développement unique en misant sur l'ancrage territorial et la mutualisation, le raccourcissement et la maîtrise des maillons de la chaîne de valeur à l'échelle locale, du producteur au consommateur.

Avant de tirer parti de la force du collectif pour mutualiser et piloter la production d'énergie renouvelable au bénéfice de ses membres et, enfin, se redéfinir en tant que « fabrique de Territoire ». Un slogan révélateur d'un projet d'entrepreneuriat collectif qui s'ouvre désormais aux coopérations de proximité avec d'autres acteurs de l'économie locale pour mieux répondre aux besoins locaux, participer à l'ancrage de la valeur et à la transformation des modèles de production et de consommation.

**E**n 1985, 350 agriculteurs autour de Figeac se regroupent pour créer la Sicaseli, une coopérative agricole qui aura pour fonction de mutualiser les problématiques qui ne peuvent pas être prises en charge à l'échelle de chaque exploitation, en particulier ce qui relève de l'approvisionnement agricole : les engrais, et les semences. En 1994, la question territoriale s'invite pour la première fois dans les réflexions menées par la coopérative à l'occasion d'un audit stratégique. Il pointe l'absence de véritable identité territoriale comme facteur de fragilité à la définition et la mise en œuvre d'un projet d'activité pour cette coopérative assise sur un territoire situé aux confins du massif central, aux franges du Département du Lot et du Cantal, entre Brives, Cahors et Figeac. Or, la conviction s'affirme avec le temps aux yeux des coopérateurs : « Il faut être de quelque part pour révéler des enjeux partagés et gérer les « biens communs », comme l'affirme Dominique Olivier son directeur. Aujourd'hui, cette identité n'est plus questionnée. Elle s'est construite et s'est affirmée par l'action collective.

### **LE TERRITOIRE, NOUVEL ALLIÉ STRATÉGIQUE DE LA COOPÉRATIVE**

En 2002, la coopérative est confrontée à la baisse continue du nombre d'agriculteurs. Mais l'analyse qui en ressort postule qu'il s'agit moins d'un problème agricole que d'un problème de territoire, puisque les commerçants et les activités artisanales sont également confrontés à

une baisse importante d'activités et d'emplois. Dans ces conditions, le territoire ne sera plus le seul support de l'activité, il doit aussi devenir un allié stratégique. Cinq magasins sous enseigne Gamm Vert sont créés. Ils doivent permettre d'assurer les débouchés en circuits courts des productions locales par l'ouverture progressive des rayonnages de l'enseigne aux produits locaux. De 150 k€ la première année, le chiffre d'affaires s'établit aujourd'hui à plus de 5 M€ pour la partie distribuée en circuits courts, sur les 8,5 M€ de CA générés par les 5 magasins. Ces développements en circuits courts ont par ailleurs permis de créer une trentaine d'emplois et 3 boucheries qui ont nécessité de former également à ce métier.

### **PROSPECTIVE TERRITORIALE ET DIVERSIFICATION DES SOURCES LOCALES DE CRÉATION DE VALEUR**

En 2008, la coopérative fait appel au think tank Sols et Civilisation pour mettre en place une démarche de prospective territoriale, qui doit lui permettre d'éclairer les choix stratégiques à opérer pour les années à venir. Cette démarche la conduira à opérer un changement de cap. Au-delà des ressources alimentaires, la coopérative doit pouvoir valoriser d'autres ressources territoriales : l'eau, l'air, le vent...

Un voyage d'étude inspirant est programmé à Fribourg, et débouchera dès l'année suivante sur un premier projet de production d'énergie à partir d'énergie solaire. La capitalisation

d'expérience acquise sur ce premier prototype, portant sur l'installation de 450 m<sup>2</sup> de cellules photovoltaïque sera valorisée sur un projet de bien plus grande envergure engagé en 2010.

Le projet repose sur l'installation de panneaux sur des toitures de bâtiments d'élevage. Il réunit 12 éleveurs et un parc global de 60 000 m<sup>2</sup> de toiture. Fruit d'un travail de mobilisation engagé dans le cadre d'une association de préfiguration, l'effet d'échelle obtenu permet de faire effet de levier sur les financements, et de recruter une équipe de 12 énergéticiens qui réunit en interne les compétences nécessaires à la conception et au pilotage du projet. Elle assure cette fonction d'ingénierie pour le compte d'une filiale ad hoc - Ségala Agriculture et Énergie Solaire - créée pour les besoins du projet.

La mutualisation de l'ingénierie à l'échelle territoriale rendue possible par l'action collective fournit l'assise nécessaire à l'atteinte des seuils de viabilité technico-économique du projet de production énergétique. Il fournit également un modèle de maîtrise et d'ancrage local des retombées économiques en milieu rural et diffus. Elles confortent la viabilité des exploitations agricoles, via les sources de revenus complémentaires captées par ce projet, la location des toits assurant à leur propriétaire l'équivalent d'un SMIC mensuel en moyenne. L'ingénierie technique, l'ingénierie financière, ainsi que la maintenance des installations, peuvent être assurées localement, ce qui pour vertu d'améliorer l'effi-

ciences des installations de productions en permettant d'intervenir de manière réactive en cas de panne ou de matériel défectueux.

Fort de ce succès, la coopérative s'est engagée dans la construction d'un parc éolien en s'appuyant sur ces mêmes principes de mutualisation. Cette démarche permet d'explorer de nouveaux champs d'innovation :

- mobilisation de l'épargne locale *via* le recours au *crowdfunding* qui a permis de lever 2,5 M€, au-delà même des besoins du projet ;
- réflexion sur la possible mobilisation en circuit court des surplus de trésorerie générés par le programme de toitures photovoltaïque pour faire effet de levier financier sur ce nouveau projet...

### **L'OUVERTURE AUX PARTENARIATS DE PROXIMITÉ POUR FAVORISER L'ANCRAGE DE LA VALEUR ET DÉMULTIPLIER LES OPPORTUNITÉS DE COOPÉRATION**

Si la logique de mutualisation et la valorisation des potentiels de valorisation en circuits courts ont permis d'engager des projets économiques structurants, les potentiels apparaissent pour autant loin d'être épuisés. Sur le seul champ alimentaire, et à l'échelle de ce territoire de 30 000 habitants, la coopérative a évalué que les productions générées en circuits courts représentent, sur ce territoire, environ 10 % de la consommation de produits alimen-

taires. Ce constat ouvre de nouvelles pistes de valorisation de ses productions en circuit local, dans le champ de la restauration collective, ou de la restauration à domicile. C'est dans cette perspective, qu'un travail partenarial est notamment engagé avec une association locale du handicap. Elle assure la confection de 700 repas distribués notamment au sein d'une zone d'activité qui accueille les activités de la sous-traitance aéronautique. Elle a les débouchés, mais se désole de devoir confectionner des repas à partir de produits dont la provenance et la traçabilité ne sont pas garanties. De son côté, la coopérative sait produire. Les coopérations à construire doivent permettre de recréer l'ensemble de la chaîne de valeur et créer des emplois locaux en insertion dans le secteur du maraîchage.

Par exemple, dans son approche globale, la coopérative est également amenée à s'impliquer dans l'élaboration de la charte paysagère engagée par le Pays de Figeac. La problématique posée étant de savoir comment on préserve les aménités du territoire qui font la vitalité et drainent les touristes sur le territoire, facteur de dynamisme et de vitalité... et génératrice de précieux débouchés locaux pour la coopérative agricole.

### **OUVERTURE AUX PARTENARIATS ET DÉMULTIPLICATION DES OPPORTUNITÉS DE PROJETS**

Cette nouvelle approche des Fermes de Figeac, qui s'ouvre désormais sur de nouveaux partenariats externes au champ de la coopération agricole, contribue à faire avancer la coopération territoriale comme modalités d'approche porteuse de projets viables, vertueux sur le plan économique et écologique, et potentiel facteur d'inclusion sociale. Elle fournit le moteur de nouvelles dynamiques de coopération territoriales qu'un collectif d'acteurs locaux souhaite désormais porter dans Fig'acteurs, une association créée en 2015 par cinq acteurs du territoire, destinée à structurer et développer les processus de mutualisation existants. Cette dynamique collective élargie à l'ensemble des partenaires territoriaux est reconnue Pôle Territorial de Coopération Économique (TPCE). Elle ouvre les voies à de nombreux autres projets : crèches inter-entreprises, solutions de mobilité, Gestion territoriale de gestion et des compétences, ressourcerie, projets de valorisation des bois dans le champ de l'éco-construction... en s'appuyant sur l'expérience acquise aux travers des premières coopérations.

# Le Mené

## 50 ans de coopération et de détermination collective

Il y a cinquante ans, ce secteur de Bretagne centrale regroupant quelques bourgades – Merdrignac, Collinée et Plémet –, était selon les mots de Paul Houée, une figure du développement local «*une zone anonyme, à l'écart de tout, ne survivant que par une économie essentiellement paysanne... dans une production peu élaborée... et n'ayant comme horizon que ses clochers, avec au ventre la constante hantise de la misère et de la faim*». Aujourd'hui, ce territoire a une identité – le Mené – et met en œuvre un programme d'autonomie énergétique à l'horizon 2030 en combinant diverses sources : bois, vent, soleil et méthanisation du lisier et autres déchets... fruit de cinquante ans de coopération et de détermination collective.

Il y a une cinquantaine d'années, un esprit de résistance face au déclin démographique et aux difficiles conditions de vie données par une terre avare en ressource s'est cristallisé sur ce territoire de Bretagne, autour des mouvements agricoles locaux et d'une figure visionnaire impliquée dans le développement du territoire.

Cet héritage a posé les bases d'une dynamique de coopération territoriale élargie associant aujourd'hui les acteurs de la société civile, agriculteurs, et élus. Ils co-construisent et mettent en œuvre un projet à long terme d'autonomie énergétique construit sur

la valorisation des ressources locales, au service du développement économique du territoire.

### LA GENÈSE

La mobilisation des acteurs du Mené s'est construite dans un contexte singulier, celui d'un territoire enclavé et pauvre, marqué par la dépendance à un établissement de l'agro-industrie associé à des pratiques agricoles intensives. En trente ans, les anciens abattoirs Gilles renommés Kermené se sont développés sur ce territoire pour constituer l'un des plus importants sites européens d'abattage, employant jusqu'à 3 000 employés

dans les secteurs de la découpe et de transformation de produits carnés. Il fournit l'ensemble des magasins de l'enseigne E. Leclerc en produits de boucherie et de charcuterie, destinés à la fois à la vente traditionnelle à la coupe et aux rayons libre-service.

### L'ÉMERGENCE D'UNE STRATÉGIE TERRITORIALE DE VALORISATION DES POTENTIELS ÉNERGÉTIQUES LOCAUX

Dans ce contexte territorial, la question environnementale a émergé peu avant le tournant des années 2000, alors que l'approche « pollueur-payeur » commençait à surgir dans le débat public, et face à la prise de conscience de devoir faire évoluer des pratiques d'épandage très intensives sur ce territoire au sol très pauvre. Cette prise de conscience se double d'une réflexion de portée plus globale portant sur la raréfaction progressive des énergies fossiles.

Une association est alors créée ayant pour but de trouver des solutions à cette problématique qui engage le devenir du territoire. Un voyage d'étude au Danemark mobilise élus et agriculteurs dans le but de conforter l'idée première de développer un projet de compostage. Ils en reviendront avec la conviction, nouvelle à l'époque, de promouvoir la production d'énergie en transformant les déchets fermentescibles générés par les activités locales, en s'appuyant sur le procédé de la méthanisation.

## Un réseau de chaleur valorisant la biomasse locale

Le réseau de chaleur au bois de la commune du Gouray a été le premier réseau de chaleur du département des Côtes d'Armor à assurer le chauffage de bâtiments privés et publics. La commune assure avec la Communauté de commune du Mené l'approvisionnement en combustible.

D'une longueur de 950 m, le réseau chauffe 4 300 m<sup>2</sup>. Les bâtiments raccordés sont à la fois publics et privés : mairie, école, restaurant scolaire, centre de loisirs, garderie, médiathèque, salle polyvalente, atelier communal pour la partie publique et restaurant, garage, cabinet médical, salon de coiffure, coccimarket, salle de résidence, ainsi que 27 maisons d'habitations pour la partie privée. Le réseau de chaleur fournit également l'eau chaude sanitaire pour le restaurant La Roche d'Or et le restaurant scolaire. La chaufferie possède un silo de 25 tonnes de capacité en plaquettes sèches. La chaudière bois dispose d'une puissance de 320 kW/h et une chaudière à mazout de 500 kW/h prend le relais dans les périodes les plus froides et assure le secours éventuel. La commune s'est dotée d'une plateforme pour stocker et sécher son bois déchiqueté. Le combustible utilisé est local et provient de l'entretien de haies bocagères, de coupes rases de bosquets et de déchiquetage de rémanents de coupes en forêts ou sur des plantations. La commune assume avec la Communauté de Communes du Mené toute la logistique allant de l'achat du bois à l'abattage, au déchiquetage et au transport à la plate-forme.

En 2001, l'arrivée d'une nouvelle équipe municipale élargit la problématique et dessine les contours d'un nouveau projet de territoire dans lequel le projet de méthanisation prendra tout son sens. Il s'intégrera dans un projet global qui mettra également l'accent sur la dimension économique, en posant l'objectif de générer et favoriser le maintien d'activités et de revenus sur le territoire.

Le bureau d'étude spécialisé mobilisé pour valider la faisabilité des options posées chiffre à 9 millions d'euros le manque à gagner pour le territoire, correspondant à la contribution financière consolidée du territoire mobilisée pour faire l'acquisition d'énergie. Pour maintenir cette richesse sur le territoire, les potentiels exploitables sont identifiés : vent, biomasse, soleil seront les vecteurs de la relocalisation de ces revenus.

### **DOUBLE LÉGITIMITÉ**

Comment atteindre les objectifs visés ? C'est à une question de méthode que se trouvent alors confrontés les acteurs locaux. Une rencontre avec un ingénieur de haut niveau, manager au sein d'une grande firme industrielle et prêt à mettre à disposition son réseau relationnel et ses compétences au service du projet territorial sera décisive. La double légitimité, technique et économique, d'un côté, politique et orientée sur l'intérêt général et du territoire, de l'autre, sera la clé de la réussite de cette démarche permettant de nouer des partenariats d'égal à égal avec des opérateurs énergétiques.

### **LA MAÎTRISE LOCALE DES PROJETS, FIL DIRECTEUR DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES ÉNERGIES RENOUVELABLES SUR LE TERRITOIRE**

Les projets créés positionnent parfois la collectivité en tant qu'actrice de solutions énergétiques. Des infrastructures sous maîtrise d'ouvrage publique comme le réseau de chaleur installés sur la commune de Gouray ou les chaufferies bois des-

## **La valorisation de la ressource vent**

En 2005-2006, un parc de six éoliennes s'est monté sans que la collectivité puisse prendre dans les choix économique et de gouvernance.

De là, élus se sont juré que le prochain parc serait participatif.

Le territoire ayant pour particularité de bénéficier d'une implantation sur une ligne de crête bien exposée est-ouest, un nouvel opérateur n'a pas tardé à se présenter. Les élus imposent les conditions à la société qui porte le projet et lui proposent que des citoyens participent au financement de l'opération à hauteur de 30 % des investissements. Ce sera le parc éolien participatif des landes du Mené.

147 habitants du territoire du Mené détiennent ensemble 30 % du capital. Une société est créée en 2012 sous forme d'une société par action simplifiée (SAS), Citéol, qui joue le rôle de maître d'ouvrage du projet. Vingt personnes investissent chacun 600 euros. À ce stade de la recherche-développement, il s'agit d'un investissement risqué, car le projet n'est qu'en phase d'étude et peut très bien ne pas se réaliser. Le projet passe sans difficulté l'épreuve de l'enquête publique, aucun recours n'est déposé.

Dès lors ses promoteurs n'ont aucune difficulté à regrouper 147 personnes, qui apportent les 30 % nécessaires au lancement des travaux : 600 000 euros de fonds propres.

Depuis, la SAS Citéol Mené réunit en son sein une société coopérative la Sicap (société d'intérêt collectif agricole de Pithiviers) qui détient 70 % du capital, et les Cigales des Cîmes qui regroupent les 147 familles du territoire du Mené qui ont participé au financement des fonds propres. Avec un taux de rendement de 8,5 %, le projet assure des revenus qui n'auraient pas été captés par le territoire si le projet avait été porté par le seul opérateur.

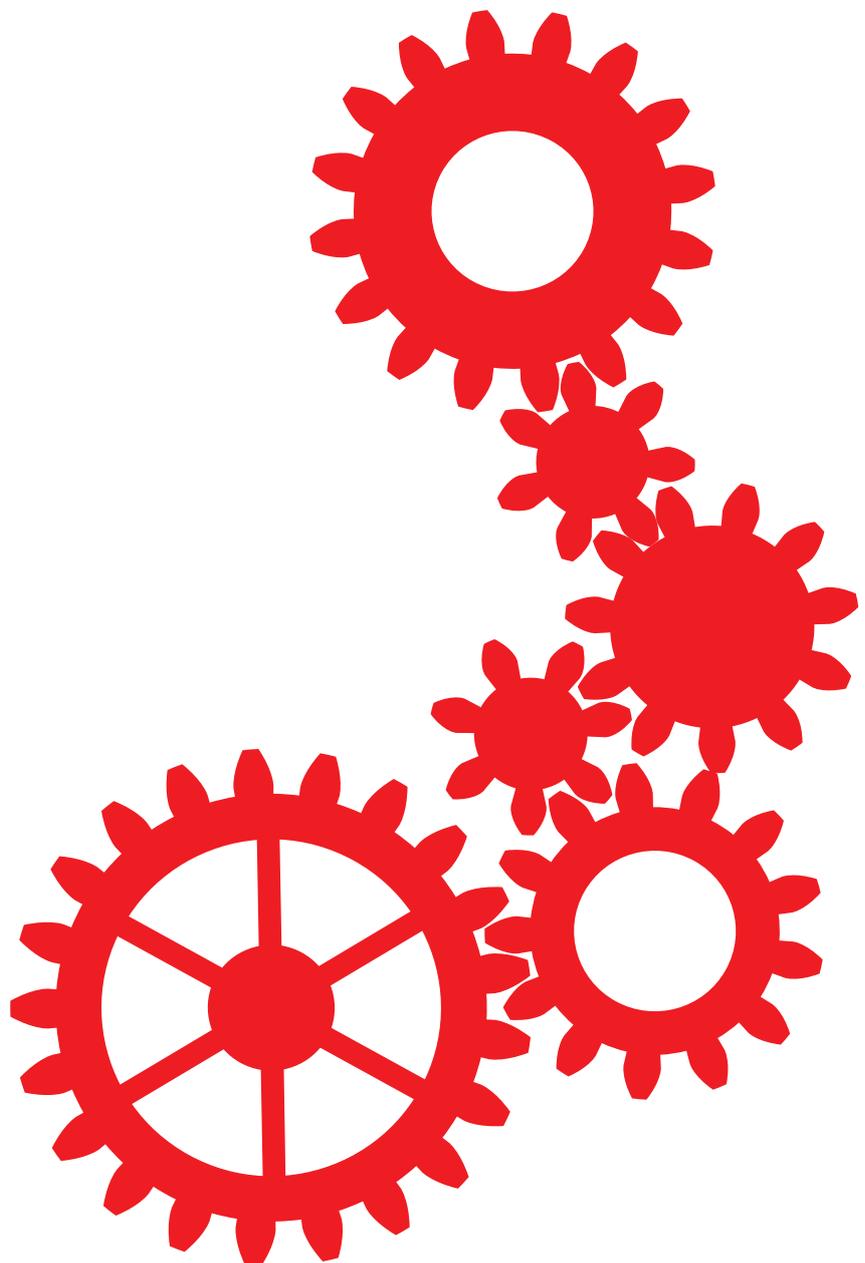
Inauguré en 2013, le parc éolien participatif des landes du Mené produit 14,5 millions de kWh/an, soit l'équivalent de la consommation de 3 000 foyers. L'objectif d'autonomie énergétique que s'étaient fixé les élus en 2005 se rapproche, d'autant qu'un nouveau parc de dix éoliennes est en projet.

Il sera réalisé avec la même société et fera l'objet également d'un financement participatif.

tinés à alimenter les bâtiments publics et privés se situent dans ce cas de figure. Elle est aussi parfois prescriptrice de solutions, dans le cadre de construction de logements sociaux par exemple où elle a pu promouvoir des solutions alternatives au chauffage classique.

Mais l'affirmation de son positionnement se révèle dans le rôle de facilitateur, et médiateur de poids qu'elle joue entre les opérateurs énergétiques et les collectifs de citoyens locaux qu'elle contribue par ailleurs à mobiliser pour s'investir dans le financement et la gouvernance de projets : parcs éoliens, usine de méthanisation, huilerie collective, projet expérimental de stockage d'énergie valorisant les entrepôts frigorifiques.

Sa capacité à influencer sur l'organisation de démarches collectives, avec des doubles entrées, garantes de l'intérêt général, et en capacité à organiser le dialogue et la négociation avec les opérateurs publics lui permet aujourd'hui d'atteindre 35 % de son objectif d'autonomie énergétique, envisagée à l'horizon 2030.



# Maison de l'Économie Solidaire

## Un modèle d'ingénierie mutualisée pour l'innovation sociale

Implantée sur le Pays de Bray, dans l'Oise, la Maison de l'Économie Solidaire (MES) constitue un ensemble de structures complémentaires, coopératrices ou partenaires, qui se destine à développer l'activité économique sur son bassin de solidarité et à la rendre accessible aux publics prioritaires.

Ce chemin de vingt-cinq ans d'histoire l'amène aujourd'hui à mener un nouveau programme de recherche et développement par l'innovation sociale, destiné à mettre en lumière, les régularités et les spécificités des processus de coopérations économiques sous l'angle des pratiques solidaires, afin d'identifier leur rôle dans la réussite des dynamiques territoriales et dans l'émergence de processus d'innovation sociale.

Aujourd'hui, la Maison de l'Économie Solidaire représente environ 145 ETP pour un chiffre d'affaires globalisé de plus de 4 millions d'euros.

L'ensemble trouve son origine avec la création en 1990 de l'association intermédiaire Pays de Bray Emploi (PBE), première structure de l'IAE pour la lutte contre l'exclusion au sein de la Communauté de Communes du Pays de Bray. Fort de cette dynamique, les mêmes porteurs, dans le même but, créent 5 autres structures dans le domaine de l'aménagement d'espaces verts, de la formation, des services aux personnes et dans l'écoconstruction.

### **UN LIEU DE RASSEMBLEMENT PHYSIQUE, STRUCTUREL ET ORGANISATIONNEL POUR MUTUALISER DES MOYENS**

Afin de renforcer l'émergence d'un parcours global d'insertion, un rassemblement physique, structurel et organisationnel de ces organismes s'impose. Les initiateurs du projet souhaitent en outre que la mutualisation des moyens favorise le portage d'un projet de développement local d'envergure. C'est ainsi que la Société Coopérative d'Intérêt Collectif « Maison de l'Économie Solidaire » est constituée en 2004 et prend forme sur la Commune de la Chapelle aux Pots. Ses missions s'axent autour de l'accueil et l'orientation du public en insertion, l'administration générale et la comptabilité des 6 entreprises, le service paie et le suivi socio professionnel, les relations entre entreprises, la coordination des programmes de formation, et la recherche et développement.

Le rapprochement et la mutualisation engendrés par la constitution de

la Scic, engagent alors l'ensemble de ses structures à se rapprocher d'autres acteurs locaux dans une logique de projets structurants destinés à dynamiser le territoire et à favoriser la création d'un bassin de solidarité économique sur l'ensemble du Pays de Bray, soit environ 101 communes. L'idée de départ n'est pas de prédéterminer les formes concrètes d'activités économiques pouvant être développées, mais de chercher à définir les activités pertinentes pour ce territoire et construire collectivement les conditions de leur émergence.

### **LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF, OUTIL INTÉGRATEUR ET DE FORMALISATION DES PARTENARIATS**

C'est une des évolutions importantes de l'écosystème de Bray. Cette coopérative a vu le jour en 2004 en étant la première Scic créée dans la région Nord Pas de Calais. Le capital détenu s'élève à 271 000 €. On dénombre en son sein, plusieurs collèges : les salariés des structures fondatrices, les usagers (structures qui utilisent les moyens mutualisés), les entreprises associées qui partagent un pacte d'associés, des collectivités partenaires, et des militants. Elle a conduit sa première levée de fonds en 2004 ; ce qui a permis la création de la recyclerie, d'une EI et d'une structure de services aux personnes. La MES a ensuite été recapitalisée, d'abord uniquement à partir de ces acteurs, puis au-delà, permettant alors une levée de 100 000 € sur un

projet précis. Les statuts prévoient qu'il n'y ait pas de remontée de dividendes même si cela avait été possible. Ils sont réinjectés dans l'activité.

La Scic permet de rassembler un certain nombre d'acteurs autour d'un projet global territorial et de lier l'ensemble des acteurs sous forme de convention mais aussi de prises de participation au sein de la MES qui, selon les dirigeants, sont nécessaires dès qu'un partenaire bénéficie des services de la MES sur la concrétisation de projets. D'un point vu capitalistique, ce montage permet aussi des prises de participation capables de financer des projets de développement.

Les partenariats entre acteurs du territoire sont formalisés soit au travers de la participation au capital de la Scic SA, soit par l'établissement de conventions, ou encore de manière plus informelle dans le cadre du pilotage du projet ou des cellules de réflexion liées à sa mise en œuvre. Ils rassemblent des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et d'organismes de formation. Lauréats de l'appel à projet PTCE, ils mettent en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable.

Rachid Cherfaoui, Président de la Scic, a joué un rôle prépondérant dans l'émergence de la structure et dans son développement. Il a assuré

à la fois le rôle de développeur et de tiers de confiance dans des mises en relations, et remplit aussi désormais une fonction politique. Cette posture est assumée de manière claire par l'ensemble des sociétaires de la coopérative, mais aussi par l'équipe de direction qui s'est structurée autour au fil du temps. Ce rôle politique s'entend par des fonctions de représentation, mais aussi par la force de propositions de Rachid Cherfaoui et ses capacités à assumer la vision d'un projet territorial au nom des acteurs qui l'habitent.

### **INNOVATION SOCIALE AU SERVICE D'UNE VISION PARTAGÉE DU TERRITOIRE**

L'innovation sociale est un des fondements de l'activité de la Maison de l'Économie Solidaire. Ces années de travail ont montré que l'innovation sociale ne se décrète pas, mais qu'elle se construit au quotidien sur la base de pratiques solidaires et de l'intervention d'acteurs multiples tous coordonnés dans une vision partagée du territoire et un même désir de développement endogène qu'il convient de réaliser collectivement.

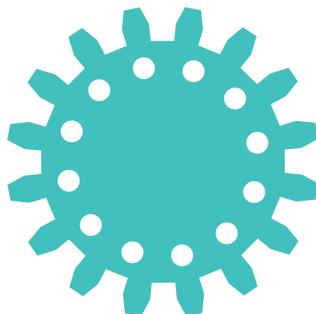
L'innovation sociale s'illustre par la rupture opérée pour aborder le territoire et par l'interconnexion d'acteurs multiples à la fois issus d'organisations privées, de collectivités locales, de la société civile. Elle s'élabore en partant systématiquement du contexte socio-économique du territoire et de ses besoins propres. Elle favorise l'accès à l'emploi des publics prioritaires, et imagine l'avenir du territoire sous l'angle d'un idéal qu'il faut collectivement construire. Elle montre ainsi aux acteurs locaux qu'ils ont une capacité d'action réelle sur la réalisation de cet idéal, et en essaime des pratiques solidaires au sein de tous types d'organisation.

### **PROGRAMME DE R&D EN LIEN AVEC L'INSTITUT GODIN**

Convaincus de la nécessité de s'associer à de la recherche scientifique pour dépasser la simple animation du territoire, et aller vers une démarche de mobilisation des acteurs, la Maison de l'Économie Solidaire a développé un vrai axe de recherche-action en développement social. Elle s'est associée pour cela à des organismes de recherche tels

que l'Institut Jean Baptiste Godin, l'université Picardie Jules Verne. L'objectif général est de mettre en lumière les régularités et les spécificités des processus de coopérations économiques sous l'angle des pratiques solidaires, afin d'identifier leur rôle dans la réussite des dynamiques territoriales et dans l'émergence de processus d'innovation sociale. Ce programme débouchera sur une modélisation qui permettra un travail de comparaison et de transfert de « bonnes pratiques ». Cette démarche permet d'avoir recours à des financements qui dépassent la simple dimension de fonctionnement mais qui sont liés à l'innovation (Friso, Crédit impôt recherche...)

L'apparition de ce nouveau type d'acteurs interroge naturellement le rôle et la posture de l' élu qui en principe assurait auparavant ce rôle. Au vu de la baisse des assises financières des collectivités territoriales et des attentes de participation de plus en plus forte de la société civile, l'enjeu est donc de trouver les lieux adéquats et les bonnes modalités de régulation du groupe dans de nouvelles formes de gouvernance territoriale.



# Ôkhra

## La couleur, fil conducteur de coopérations territoriales

Créée en 1994, Ôkhra est une société coopérative d'intérêt collectif, localisée dans l'usine d'ocre Mathieu à Roussillon dans le Lubéron, au cœur du massif ocrier classé. Elle y a développé le Conservatoire des ocres et de la couleur. Elle rassemble aujourd'hui plus de 250 coopérateurs (salariés intervenants du centre de formation, clients, fournisseurs, collectivités locales, experts, entreprises, associations et bénévoles), dans un projet commun dédié à la couleur. Un projet associé à l'image et l'identité de la Provence qui s'ouvre désormais sur un vaste champ de coopérations territoriales. Avec pour fil directeur la volonté de retisser les liens et renforcer les synergies entre une activité de service initialement orientée sur la transmission des savoir-faire, et des activités de production valorisant l'ocre minéral, végétal, ou encore les colorants alimentaires. Ôkhra porte cette dynamique collective intitulée «Matières et Couleurs du Lubéron» reconnue pôle de coopération économique (PTCE) depuis 2016, avec pour objectif de mettre en commun des moyens en recherche-développement, marketing, production, formation et promotion.



**Ô**khra part d'une démarche entrepreneuriale portée par Barbara et Mathieu Barrois. Venant du secteur du conseil, le projet professionnel du couple vise à développer une activité positionnée sur la transmission de savoir-faire. Qu'est-ce qu'un savoir-faire? Comment se pérennise-t-il? Comment meurt-il? De ces questionnements, il en ressortira une conviction: pour faire vivre un savoir-faire, il faut un marché, avoir une approche économique, créer des partenariats clients-fournisseurs...

Situé à Roussillon dans le Lubéron, le site de l'ancienne usine Mathieu présente les caractéristiques recherchées. Il est situé sur un site à forte affluence touristique, associé à l'image de la Provence ainsi qu'à un savoir-faire, composante de la culture locale: la production des ocres naturels.

### **ORGANISATION DES ACTIVITÉS ET MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA COOPÉRATIVE**

Dès les premiers pas, les éléments d'analyse de l'écosystème permettent de définir les contours du projet: il s'agira de bâtir un lieu à vocation culturelle, avec pour axes forts la dimension pédagogique, mais aussi l'accompagnement technique et juridique sous forme de prestations de consultants auprès des porteurs de projet qui souhaitent opter pour le modèle coopératif.

La fonction consulting, au modèle économique viable et éprouvé, est externalisée au sein d'une SAS,

Culture Couleur. La cohérence du projet d'ensemble est garantie par des liens capitalistiques entre les entités, Ôkhra étant présente au capital de la SAS. Deux types de prestations y sont proposés: une équipe de consultants intervient ou met à disposition des spécialistes à destination des institutions, dans les domaines de la recherche, de la création ou de la fabrication de la couleur pour mener des missions d'animation de réseaux, de coordination de projets expositions, de pédagogie et de médiation. Elle intervient également auprès d'entreprises au travers de recherches spécialisées, de formations intra ou interentreprises ou sont abordés les aspects théoriques de la couleur (chimie, physique, biologie neuronale...). Elle organise également des séminaires créatifs sur le thème de la couleur auxquels de grands groupes, notamment ceux issus de la mode font appel.

La SAS accompagne également les dirigeants et les porteurs de projet de l'économie sociale ainsi que leur partenaire dans l'animation d'une communauté autour d'un projet d'intérêt collectif, et mène des formations sur la gouvernance multiparties prenantes.

Au sein de la coopérative, deux dimensions cohabitent: le volet culturel, d'une part, prend forme autour de visites, d'animations, ou de cours sur l'histoire de la fabrication de la couleur. Le volet commercial d'autre part: *via* la boutique du conservatoire des ocres, elle assure des rentrées financières par la vente

de pigments, de colorants et d'outils notamment. Le centre de formation assure la fonction de transmission de savoir-faire autour du thème de la couleur. On y apprend les techniques de la teinture, des enduits, et on y enseigne l'approche ethnologique des pratiques liées à l'usage des ocres.

L'équilibre financier des activités est assuré par un jeu de péréquation entre les fonctions économiques et les activités culturelles.

### **D'UNE ACTIVITÉ DE VALORISATION ET DE TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE À L'ENGAGEMENT D'UNE DYNAMIQUE MULTIPARTENARIALES DE COOPÉRATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL**

Le chemin à parcourir vers la constitution d'un pôle territorial de coopération économique s'organise en quelques étapes décisives.

En 2001, le classement Grand Site du massif ocrier par le ministère de l'environnement envoie un signal aux acteurs locaux et est le point de départ d'une dynamique de valorisation des sites ocriers. Les collectivités locales concernées y voient une opportunité et un cadre pour un développement maîtrisé de ces lieux d'intérêt touristique.

En 2008, un projet de valorisation d'une galerie souterraine est l'occasion d'une rencontre entre producteurs d'ocre et de prestataires de

services, dont Ôkhra est l'un des protagonistes. Il en ressort la création d'une filiale, Arcano, détenue à 50-50, entre producteur de bien et de services qui va assurer la gestion des mines de Bruoux. Le gérant d'Arcano est un salarié d'Ôkhra.

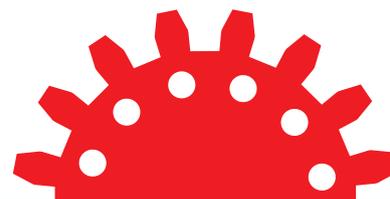
La rencontre et les synergies produites entre professionnels du service et producteurs de produits pose un premier jalon vers la structuration de la filière ocre locale. Les synergies créées se traduisent en emplois au sein de la filière. Alors que dans les années 90, le secteur de la fabrication des ocres ne faisait plus travailler qu'une dizaine de personnes, les synergies créées entre producteurs et prestataires de services ont aujourd'hui permis de créer 65 emplois supplémentaires.

Avec la valorisation des lieux d'intérêt touristique existant sur le massif, un collectif des gestionnaires des sites ocres est alors constitué. Il rassemble une coopérative, une SARL, SAS, une association, une régie directe, ainsi qu'une mairie. En 2011, ce collectif se structure en association de gestion des professionnels, industriels et acteurs du tourisme. Ce regroupement préfigure le lancement d'une dynamique collective élargissant leur objet autour de la valorisation de l'ocre minéral, végétal, ainsi que les débouchés portant sur les colorants alimentaires.

### **UN GÉNÉRATEUR DE PROJETS DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE AUTOUR DU THÈME DE LA COULEUR**

Portée par Ôkhra, cette dynamique est reconnue Pôle Territorial de Coopération Économique. Organisé sous forme associative ce PTCE regroupe autour de la coopérative, le parc naturel du Lubéron, deux comités de bassin d'emploi (dont un portant sur l'économie circulaire), un village d'insertion, le pôle de compétitivité Végépolys, la Communauté de communes du Pays d'Apt, et l'Université d'Avignon. Avec désormais comme perspective l'objectif de renforcer la pro-

duction de produits finis ou semi-finis, alors qu'aujourd'hui la production est plutôt limitée sur la matière première.



### **Les objectifs du PTCE Matières et Couleurs du Lubéron**

Le PTCE vise l'installation ou la création d'entreprises. L'association a privilégié le recrutement d'un poste commercial pour assurer le développement et la vente de gamme de souvenirs, de pigments, colorants, confitures, lavande...

Les voies de valorisation de la couleur à partir des ressources locales sont infinies. Avec la vigne, il est possible de travailler le noir végétal. Afin de contrecarrer la crise dans le secteur de la cerise, il est possible de valoriser la gomme de cerisier pour en faire des aquarelles. Avec la peau de raisin, on peut faire des colorants alimentaires. Avec la spiruline, on peut faire du vert et du bleu.

À partir des déchets de productions actuelles, il est possible de valoriser de nouveaux débouchés en connectant les filières entre elles, selon la logique de l'économie circulaire...

Afin de renforcer la production, des programmes de R&D dans le domaine de la chimie verte ont vocation à être lancés, associant le monde de la recherche et des partenaires industriels.

Un autre axe cherche à favoriser des formations diplômantes sur le thème de la couleur. Des actions sont également engagées sur le champ de la communication et du marketing. Une marque territoriale sur la couleur pourrait ainsi voir le jour...

# Smicval

## Un syndicat de gestion des déchets acteur de l'économie circulaire

Intervenant à l'échelle d'un territoire de 200 000 habitants situé au nord-est de la Gironde, le Smicval assure une prestation d'intérêt général : le service public de gestion des déchets ménagers et assimilés (collecte et traitement).

Avec ses 200 salariés, il développe une activité multifilière de gestion des déchets – 40 filières en 2015 – et a inscrit aussi dans ses statuts l'importance de la prévention et de l'éducation à l'environnement.

Mais le Smicval a choisi d'exercer sa mission au-delà de la stricte prestation de service : fort d'une volonté politique affirmée, il s'engage en tant qu'acteur du développement local.

Une volonté qui prend appui sur sa connaissance des gisements et des potentiels locaux, en vue de stimuler l'essor de l'économie circulaire sur son territoire d'intervention.

Une stratégie qui conduit désormais le syndicat à envisager, forts de ses premiers acquis, la création d'une structure multi-partenariale de territoire *ad hoc* réunissant l'ensemble de la chaîne d'expertise et d'accompagnement – collectivités locales, associations, éco-organismes, entreprises ; etc. – autour de cette ambition collective.

**L**E Smicval intervient sur un territoire qui rassemble 141 communes, et une dizaine d'intercommunalités en milieu majoritairement rural, réparties sur près de 2 000 km<sup>2</sup> au nord-est de la Gironde. Sur ce territoire plutôt pauvre et au taux de chômage élevé, le Smicval porte un programme intitulé nouvel R, ayant pour ambition de créer 150 à 200 emplois, basé sur l'essor de l'économie circulaire. Cette stratégie de développement doit répondre à des finalités multiples : la création d'emploi non délocalisables, l'attractivité du territoire, la compétitivité des entreprises, la préservation des ressources, et la maîtrise des dépenses publiques. À titre de ces ambitions qu'il a formalisé, le Smicval est lauréat de l'appel à projet « territoire Zéro déchet, zéro gaspillage ».

### **MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE VALORISATION DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE**

Son plan d'action implique tous les acteurs du territoire : les collectivités, qui disposent de la compétence économique, les entreprises, les éco-organismes, les associations, les citoyens... Il s'articule autour de trois phases que sont l'animation et la mobilisation du territoire, la réalisation d'études et la mise en œuvre des projets. Concrètement, cela s'illustre par la tenue de café/rencontres, de semaines thématiques, une veille technologique, des études de marché ou de faisabilité et enfin par la création d'un dispositif d'accompagnement à la création d'entreprises dans le champ de l'écono-

mie circulaire, des études pour la structuration juridique, ou par la mise en œuvre de programmes d'expérimentation destinés à valoriser des sous-produits qui ne trouvent pas de débouchés économiques.

### **UNE ORGANISATION MULTIPARTENARIALE FONDÉE SUR PLUSIEURS INSTANCES**

L'organisation imaginée par le Smicval associe le pilotage stratégique garant d'une vision partagée à la mise en œuvre opérationnelle pour assurer le passage à l'action. Cette organisation souple et ouverte repose sur l'idée que « ceux qui sont présents, font » et repose sur trois instances :

- le conseil territorial, qui incarne la coopération territoriale et pilote la stratégie ;
- le réseau local opérationnel, qui contribue à l'émergence et à l'accompagnement de projets ;
- la cellule de frappe, qui répond très rapidement aux opportunités.

Au travers de cette organisation, le Smicval affirme son positionnement d'acteur du développement territorial et se présente comme un véritable générateur de projet, un positionnement atypique pour un syndicat de collecte et de valorisation des déchets,

Le fait de lancer cette dynamique de manière collégiale reposant sur une organisation en trois instances a permis d'associer l'ensemble des acteurs concernés tout en assurant à Smicval une posture de leader sur la dynamique engendrée. Ceci est sans doute le résultat d'un état d'esprit et de la nécessité d'impliquer divers acteurs pour aborder l'économie circulaire. Mais, de manière plus profonde, le partage de la gouvernance et l'ambition politique reposent sur l'union des compétences territoriales : en effet, si le Smicval dispose des compétences techniques pour la collecte et la valorisation des déchets, la compétence économique (avec notamment les aspects de maîtrise foncière, ou les questions d'acceptabilité sociale...) relève des collectivités territoriales, alors que l'expertise économique est souvent du ressort des entreprises.

Au-delà même de la thématique travaillée, la structuration collective fait ressortir l'impérieuse nécessité d'associer l'ensemble des compétences (techniques, entrepreneuriales, institutionnelles, politiques) au sein de la gouvernance pour diffuser une démarche d'émergence. Le savoir-faire d'émergence et d'accompagnement de projets économiques de Smicval s'appuie d'ailleurs davantage sur son rôle de facilitateur que sur un véritable travail d'animation visant l'expression des besoins du territoire.

### LES CONDITIONS DE PÉRENNISATION D'UNE ORGANISATION COLLECTIVE

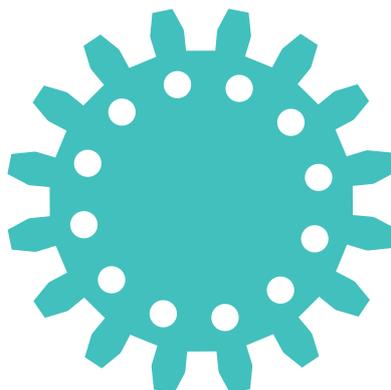
Cette évolution de la mission du Smicval s'explique par la présence de trois préalables réunis :

- des enjeux territoriaux importants, particulièrement conscientisés par Smicval ;
- une crédibilité des compétences de Smicval sur la gestion de son métier ;
- des nouvelles thématiques à développer qui s'inscrivaient totalement dans celles gérées historiquement par Smicval.

Toutefois, cette organisation a fait glisser ses missions vers un rôle qui ne lui était a priori pas dévolu. L'immersion dans un nouveau monde du développement économique a déstabilisé le Smicval, dont ce n'était pas le métier historique.

En outre, du fait de la reconfiguration des territoires avec la loi Notre, l'équilibre du Smicval est aujourd'hui menacé par la recomposition des territoires et l'apparition possible d'une concurrence entre nouveaux territoires sur la zone historique de Smicval. En conséquence et pour gagner en efficacité, le Smicval s'in-

terroge aujourd'hui sur les modalités d'externalisation de sa mission de développement d'activité vers une structure ad hoc qui amènerait une clarification entre les missions historiques de gestion et valorisation des déchets de Smicval et son rôle de générateurs de projets. La décision politique est aujourd'hui prise et le projet est en cours d'instruction d'un point de vue juridique pour mettre en place un modèle économique sur 2017. Il est intéressant de noter que pour se faire accompagner dans cette réflexion, le Smicval n'a pas opté pour du *consulting* mais a préféré s'appuyer sur le tutorat d'un cluster de l'aéronautique qui a vécu la même évolution et qui assurera un transfert de compétences.



# Solivers

## Un modèle d'entrepreneuriat de territoire tourné vers l'inclusion sociale

Il y a vingt-cinq ans, alors jeune vigneron implanté à Molsheim dans le Bas-Rhin, Pierre Hoerter est confronté à une difficulté récurrente de recrutement et de gestion de main-d'œuvre. Le défi auquel il est confronté dépasse son problème d'entrepreneur : avec un taux de chômage à 2 % à l'époque sur ce territoire, la question posée est plus globalement celle de l'attractivité des métiers de la vigne. Pour résoudre cette problématique, il va alors chercher des voies de réponses dans une démarche collective, en s'appuyant sur les ressorts de la coopération territoriale. Un premier projet partenarial tripartite en est issu. Il valide une approche et une méthode de mobilisation des énergies locales, à la croisée des intérêts spécifiques de chacune des parties, et au service d'une ambition commune. Il préfigure la naissance de Solivers, une société coopérative d'intérêt collectif qui permettra d'agrèger et consolider au fil du temps une ingénierie de projet mutualisée d'émergence et d'incubation de projets collectifs d'inclusion sociale, avec pour finalités, la réponse aux enjeux de développement du territoire.

Le modèle développé par Solivers trouve naissance dans la compréhension et le partage des besoins de plusieurs groupements d'intérêts présents sur le territoire. Chacun poursuit des objectifs et met en œuvre des stratégies qui lui sont propres :

- une association de parents de handicapés, soucieuse de l'insertion de leurs enfants dans la vie active en dehors des emplois protégés en Centre d'aide par le travail ;
- la communauté enseignante du lycée d'Obernai intéressée à développer des formations innovantes ;
- les agriculteurs locaux, confrontés à une problématique de recrutement et de gestion de personnel.

Au travers de l'impulsion d'un travail d'animation et de rapprochement mené sous le pilotage de Pierre Hoerter, les intérêts des parties prenantes convergent et trouvent alors un terrain de coopération, au bénéfice de chacune des parties. Cette démarche débouchera en 1995, sur un projet tripartite associant les parents, le lycée et les agriculteurs.

### **UN PREMIER PROJET « PROTOTYPE » D'INNOVATION SOCIALE**

Le projet inclut la création d'une association, La Main Verte, ayant pour objet de faciliter l'insertion professionnelle durable de personnes handicapées mentales en milieu ordinaire de travail. Implantée à Molsheim, elle assure des

prestations de service dans les secteurs de l'agriculture, de l'entretien paysager et des travaux environnementaux auprès de clients particuliers, entreprises et collectivités dans le Bas-Rhin.

Un groupement d'employeurs est créé en parallèle. Organisé sous forme de GIE, il rassemble des houblonniers, maraîchers, viticulteurs... Le groupement mutualise les besoins de recrutement de ses membres et permet de consolider des emplois, en ayant recours aux services de la Main Verte.

De son côté, le lycée agricole, soutenu par les services déconcentrés de l'État (DDTE, DASS...), s'engage à soutenir l'émergence de nouvelles formations adaptées aux personnes en situation de handicap, leur permettant notamment de leur donner accès aux métiers proposés par l'association la Main Verte qui leur étaient jusque-là difficilement accessibles.

### **LA CONSOLIDATION D'UN GÉNÉRATEUR DE PROJETS ENTREPRENEURIAUX**

Ce premier projet constitue la première réussite d'un projet d'entrepreneuriat collectif, et la base de ce qui deviendra un générateur local de projets d'innovation sociale. Il affirme auprès des acteurs locaux, par la force de la démonstration, l'intérêt de construire des alliances territoriales construites au bénéfice de tous, et qui n'auraient pu voir le jour sans l'action coordonnée de chacune des parties prenantes.

Ce premier « prototype » d'action collective est le point de départ d'une légitimité, adossée à un savoir-faire et une méthode, qui pourra s'affirmer et se consolider au fil du temps au sein de Solivers, une structure faîtière organisée sous la forme d'une société coopérative d'intérêt collectif. Elle regroupe au sein de son organe de gouvernance l'ensemble des structures générées au fil du temps. La coopérative fonctionne comme une holding inversée : ce sont les structures créées qui détiennent « la mère », selon les principes démocratiques qui président au fonctionnement de la Scic. Cette dernière mutualise des fonctions d'ingénierie de projet assimilables à celle de « développeur territorial », mais aussi de gestion, informatique, juridique, formation, achats, immobiliers, R&D... et apporte des appuis aux entreprises « Apprenantes » de l'économie sociale et solidaire qu'elle a contribué à faire émerger ; Il s'agit notamment d'Entreprises Adaptées et d'Insertion qui proposent notamment des prestations dans les secteurs des métiers de bouche et de l'entretien des espaces verts.

### **DES PROGRAMMES DE R&D CLASSIQUES POUR GÉNÉRER DES PROJETS TERRITORIAUX D'INNOVATION SOCIALE**

Solivers permet également à des projets atomisés de mener des programmes de recherche-développement. En s'appuyant sur les mécanismes du crédit impôt recherche, elle a par exemple permis, sur la base de son expérience acquise dans l'adaptation des postes de travail au handicap, à développer des didacticiels sur le thème de la santé au travail, ou pour les formateurs et les salariés engagés dans des parcours de formations qualifiantes.

Chaque nouvelle initiative portée par Solivers est engagée pour répondre à des problématiques locales qui ne trouvent pas de réponses par les voies classiques, qu'il s'agisse de services publics ou d'acteurs de marché classiques. Mais par une ambition d'inclusion et d'innovation sociale, les projets incubés par Solivers nécessitent parfois d'engager des démarches

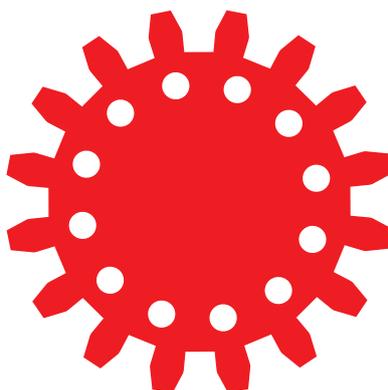
de R&D au sens classique, technique et scientifique, pour pouvoir faire émerger des voies de réponses adaptées. Par exemple, face à la diminution des surfaces houblonnières sur le territoire, la Scic a assuré le recrutement et finance l'activité d'un entomologiste afin de mener des recherches sur l'élevage des vers qui permettraient de trouver des débouchés de substitution aux cultures locales. Un autre projet de R&D a abouti sur le dépôt d'un brevet destiné à faire du pelet à partir de paille de maïs, pour pouvoir offrir un débouché à cette culture locale en combustible.

Le parcours d'insertion sociale est toujours au cœur de l'action de Solivers. La multiplicité des structures renforce les possibilités d'organiser le parcours d'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Un autre exemple illustre une modalité d'approche des besoins locaux et la manière dont Solivers appréhende son rôle et son positionnement au service du développement local. Sur le territoire où

intervient la Scic, une société organisée pour porter elle aussi un projet d'inclusion sociale, s'est développée sur une activité de traiteur, avec pour argument différenciant, la vente des produits fermiers locaux. Elle se trouve toutefois freinée dans son développement par des possibilités d'approvisionnement local limité, la problématique principale étant la difficulté de recrutement dans les exploitations et les activités de transformation. Solivers se mobilise alors pour apporter des solutions de main-d'œuvre avec en particulier des actions de soutien à la création d'ateliers de quatrième gamme.

D'autres projets de créations sont également en cours de développement : dans le secteur de la récolte de graines, sur des projets de protection de la biodiversité... Un projet de balayage à cheval, est également incubé au sein de Solivers, en lien avec une collectivité locale.





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

Pression sur les ressources financières des collectivités territoriales interrogeant leur capacité à répondre de manière efficace aux besoins sociaux, aspiration sociétale à engager les modes de production et de consommation sur la voie de la transition écologique, redécouverte des ressorts endogènes du développement local mettant en avant les facteurs locaux de différenciation dans le contexte de la mondialisation des échanges, engagement de citoyens aspirant à une réappropriation de solutions économiques porteuses de sens et d'intérêt collectif...

Ces éléments de contexte concourent aujourd'hui à susciter l'essor d'un mouvement entrepreneurial qui réinvente de nouvelles manières d'entreprendre, plus collectives, dans le but de générer des réponses inédites en faveur d'un développement économique, plus ancré, plus durable, et plus inclusif. Fondées sur la valorisation des ressources territoriales et les coopérations locales, ces dynamiques multi-acteurs et multi-parties prenantes, repositionnent le territoire au cœur de dynamiques d'innovations et des enjeux de développement durable.

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

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

L'étude conduite en 2016 par Territoires Conseils est fondée sur le décryptage et l'analyse d'expériences pionnières menées au sein des territoires. La note qui en est issue vise à en tirer les enseignements transférables à destination des élus, des collectivités, et de l'ensemble de leurs partenaires économiques.

Pour consulter et/ou télécharger cette publication :  
[www.caissedesdepotsdesterritoires.fr](http://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr)

Conception  
et réalisation :  
**Edire**  
01 47 70 77 00

G R O U P E

