



*anticiper ensemble l'économie de demain*

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

18 & 19 juin 2013 – Paris

Synthèse



**Datar**

**SGA**  
Secrétariat général pour l'administration

**CGEfi**  
Contrôle général économique et financier

**D** DÉLÉGATION  
**G** GÉNÉRALE  
**E** À L'EMPLOI  
**E** ET À LA FORMATION  
**P** PROFESSIONNELLE



Fonds social européen

# Synthèse

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

### Préambule

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

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

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

## Quelles innovations en réponse aux enjeux de développement durable ?

---

### Nouveaux enjeux, nouvelles valeurs

**La prise en compte de plus en plus grande des enjeux liés au développement durable dans les sociétés s'accompagne d'une modification des valeurs et des attentes des individus, et d'une transformation à partir de ces valeurs des substrats des organisations économiques.** Ce sont ces valeurs – la protection de l'environnement, l'authenticité, etc. – qui rassemblent aujourd'hui les acteurs économiques. Longtemps considéré comme un ennemi, et non comme une ressource, le développement durable est ainsi aujourd'hui intégré à toutes les stratégies globales d'entreprises. Il s'agit d'un véritable *process* d'innovation technologique et sociétale, dont la société civile tout entière est devenue partie prenante, car elle est associée aux réflexions portant sur le développement de l'entreprise et son interaction avec l'écosystème local.

Cette transformation se manifeste notamment à travers deux exemples :

- la place importante qu'occupe désormais l'éco-conception dans les formations d'architecte

- l'impact de la directive européenne de 2002<sup>1</sup>, portant sur les Déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E), sur les modèles de conception des produits, et la manière d'utiliser les matériaux qui les supportent. Aujourd'hui, la filière des D3E constitue un secteur d'activité florissant, qui affiche environ 20 % de croissance annuelle.

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

Ces nouvelles valeurs sont le fruit d'une évolution progressive à l'œuvre dans nos sociétés depuis 30 ans. Cette évolution a commencé notamment par l'octroi d'une place de plus en plus grande à l'utilisateur au sein des entreprises, au même titre que les actionnaires, dans la considération du service rendu. Contrairement au schéma traditionnel, qui divisait les « parties intéressées » entre les actionnaires, les salariés, les clients et les sous-traitants, les entreprises s'ouvrent en effet désormais davantage aux riverains, aux associations, etc. **Cette démarche d'amélioration de la qualité s'accompagne en outre du déploiement du concept « d'organisation apprenante », qui rappelle notamment la nécessité d'associer les salariés des entreprises au cycle de conception.** Les « parties intéressées » ont ainsi été rebaptisées « parties prenantes », et la structure organisationnelle des entreprises de plus en plus élargie. C'est désormais dans l'interface entre entreprises et territoires que se joue le développement économique. La seule conformité aux lois visant à encourager la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) ne suffit donc pas : les entreprises doivent intégrer cette responsabilité dans la définition de leurs stratégies, dans une démarche éthique qui replace l'homme au centre du dispositif économique.

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

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

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

### **Un concept à promouvoir : l'innovation responsable**

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

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

<sup>1</sup> Il s'agit de la « directive 2002/96/CE du Parlement européen et du Conseil du 27 janvier 2003 relative aux Déchets d'équipements électriques et électroniques » (texte disponible à l'adresse suivante : [http://europa.eu/legislation\\_summaries/environment/waste\\_management/l21210\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/environment/waste_management/l21210_fr.htm))

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

Cette nouvelle forme d'innovation est une manière de repenser l'innovation industrielle. Cette démarche est d'autant plus nécessaire que, compte tenu de la place de plus en plus grande qu'occupent les enjeux sociaux et environnementaux dans les entreprises et des principes éthiques qu'ils véhiculent, **la seule innovation technologique ne suffira pas à répondre à ces enjeux**. Cette innovation technologique devra en effet s'accompagner d'une réflexion autour de l'usage des objets. Il faut garder à l'esprit notamment que, dans le nouveau paradigme économique né avec Internet et les Technologies de l'information et de la communication (TIC), il est plus facile de disposer de l'usage que de posséder un objet. Cette évolution est favorisée notamment par la puissance des plateformes numériques.

#### **Les idées clés**

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

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

---

### **Quels nouveaux modèles pour le développement territorial des entreprises ?**

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

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

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

#### ❷ **Le décloisonnement institutionnel au service du territoire**

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

#### ❸ **L'intérêt de la mise en réseau**

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

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

#### Les idées clés

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

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

---

### Favoriser la coopération entre entreprises

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

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

### *Focus : la grappe d'entreprises, un mode de collaboration économique efficace*

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

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

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

### Vers un modèle économique pluriel

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

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

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

### La nécessaire transformation de la fonction achat

La fonction achat est une fonction clé de la relation interentreprises, et du dialogue entre les entreprises et les territoires. Elle est née dans les années 1980, puis s'est développée dans les années 1990, avec pour mission principale la création de valeur. Elle ne s'est donc pas positionnée dans un premier temps sous un angle coopératif. Ce premier cycle est néanmoins arrivé à son terme, et **le rôle de la fonction achat doit être refondé – il faut passer, notamment, d'une logique de transaction à une logique de partenariat**. La question est donc aujourd'hui de savoir si la fonction achat est capable ou non d'évoluer de cette manière. De nombreux changements s'observent cependant : les grands groupes délèguent ainsi de plus en plus de compétences aux sous-traitants, et tissent par conséquent des liens de partenariat très forts.

### Les limites de l'économie collaborative

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

#### Les idées clés

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

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

### Quelle nouvelle organisation pour les entreprises ?

L'entrée des systèmes économiques dans de nouveaux modèles de croissance implique la définition de modes d'organisation innovants, à l'image de celui porté par les entreprises étendues<sup>2</sup>. Or cette définition nécessite une **remise en question du modèle traditionnel des structures d'entreprises** – modèle pyramidal, hiérarchisé, etc. Pour aller vers davantage de collaboration, seule susceptible de garantir une réactivité face aux changements qui surviennent dans les marchés mondiaux, il faut en effet repenser l'organisation interne des entreprises, en s'appuyant par exemple sur un principe de « performance globale » (principe défini par le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise – CJD). Selon le CJD, le plus important, pour mettre en œuvre cette performance globale, est de parvenir à la vivre pleinement dans son entreprise. En ce but, le CJD a créé des commissions de travail et de réflexion, dont une portant sur le bien-être en entreprise. **Cette commission considère notamment que tous les collaborateurs d'une entreprise doivent avoir une vision transparente de la gouvernance et du management de cette dernière, ainsi que des enjeux sociétaux, de convivialité, etc. qui s'y jouent.**

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

### **Focus : vers la fin de toute forme de hiérarchie ?**

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

Un tel modèle soulève cependant des interrogations :

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

### **Un concept à promouvoir : l'intraprenariat**

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

#### **Les idées clés**

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

## **Un enjeu fort : la relocalisation des activités industrielles**

### **Premiers résultats de l'étude PIPAME sur les relocalisations des activités industrielles**

Menée à l'initiative de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) et de la DATAR dans le cadre des travaux du Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), l'étude sur les relocalisations s'intègre à la grande « opération relocalisation » lancée par le ministre du Redressement productif, qui a connu un temps fort le 14 juin 2013. L'étude vise à identifier les leviers que peuvent actionner les pouvoirs publics pour stimuler le retour sur le territoire national d'activités industrielles ayant auparavant été développées à l'étranger ou délocalisées. **L'analyse des facteurs économiques et territoriaux incitant les entreprises à rapatrier tout ou partie de leur activité doit ainsi conduire à des préconisations en matière de politiques publiques et de contexte pour stimuler et faciliter un repositionnement d'activités industrielles en France.**

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

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

- **la relocalisation de retour après délocalisation** – due à l'évolution des facteurs ayant entraîné au départ la délocalisation (avantages comparatifs érodés depuis la prise de décision)

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

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

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

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

Figure 1 – Croisement des schémas-type décisionnels avec les cinq logiques économiques

En complément de cette analyse, fondée sur l'étude approfondie de cas avérés de relocalisation, un travail est en cours de finalisation pour caractériser les zones d'emploi en fonction de leur propension à la délocalisation / relocalisation à travers une caractérisation fine des activités et des métiers exercés. Cette grille de lecture originale doit permettre à la fois d'anticiper les chocs (si les délocalisations pèsent peu au global dans le recul de l'emploi industriel, elles peuvent avoir un impact important sur certains territoires) tout en offrant un cadre de référence utile à une stratégie de relocalisations

### Quelles leçons tirer de cette étude ?

Trois leçons doivent être tirées de cette étude :

- **les relocalisations ne créent pas massivement des emplois ; les activités qui « reviennent » ne sont pas de même nature que celles qui partent ;**
- **elles s'effectuent pour l'essentiel dans les territoires à vocation industrielle mais proches des métropoles ou de zones intenses en services cognitifs (recherche, *design*, publicité, etc.) ;**
- **une politique de relocalisations implique de raisonner en termes d'écosystèmes tant pour les activités concernées que pour les territoires (jouer les synergies entre territoires, favoriser les effets d'entraînement).**

### Focus : un exemple de relocalisation : l'entreprise LOISELET Fonderie

L'entreprise LOISELET Fonderie, installée à Dreux, est revenue en France après s'être déployée en Chine, puis en Inde. Après avoir ouvert deux usines en Chine puis élaboré un partenariat avec un fabricant indien, l'entreprise s'est trouvée confrontée en 2009 à des problèmes de coût – les frais d'exportation vers la France devenant de plus en plus élevés, notamment à cause des coûts de fabrication (impossibles à

réduire, car en Chine et en Inde les travailleurs sont payés à la tâche), et du coût du transport. Elle a donc décidé de se relocaliser en France, car il revenait moins cher d'investir dans des machines-outils pour équiper l'usine française que de subir ces coûts. **En réfléchissant ainsi en profondeur au problème des coûts de production, et en tâchant de les réduire au maximum en France, LOISELET a pu élaborer un projet compétitif sur le marché mondial.** Grâce au système automatisé mis en place, l'entreprise pratique aujourd'hui des prix plus compétitifs que les prix chinois.

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

## Conclusion

---

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

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

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

---

### Des idées et des ambitions fortes pour provoquer un changement culturel

#### ❶ Mieux comprendre le monde dans lequel on vit

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

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

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

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

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

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

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

- qui sont les propriétaires, à l'intérieur des entreprises, de la valeur immatérielle ? Quel rôle pour le salarié dans la création de cette valeur ?
- comme mesure-t-on le résultat de l'exploitation immatérielle ?
- les nœuds informationnels de demain seront-ils des biens communs ou des biens privés ?

#### Les facteurs de réussite d'un écosystème performant

##### ① Un bien commun partagé par les entreprises

Ce bien commun pouvant être semblable à celui porté par les entreprises adhérentes d'Eco-Emballages<sup>3</sup>, écosystème parvenu aujourd'hui à 65 % de taux de recyclage

##### ② Un flux de relations organisé vers l'aval

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

##### ③ Une gouvernance efficace

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

#### Des propositions opérationnelles pour changer la forme des entreprises

##### ① Encourager les regroupements d'entreprise

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

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

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

##### ③ Promouvoir l'intraprenariat

Par une refondation de la fonction achat

##### ④ Créer un environnement de confiance

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

#### Des propositions d'Etat pour favoriser les relocalisations

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

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

---

<sup>3</sup> <http://www.ecoemballages.fr/>

- ② **Elaboration d'une cartographie des disponibilités logistiques – ports, infrastructures, etc. – en appui aux relocalisations**
- ③ **Nomination de « correspondants relocalisations » au sein de chaque région**