



Développement économique

L'économie sociale et solidaire au cœur des stratégies économiques locales



Remerciements: Nous remercions chaleureusement Françoise BERNON (Le Labo de l'ESS), Adelphe DE TAXIS DU POET (Confédération Générale des SCOP), Anne-Laure FEDERICI (RTES), Laurent FRAISSE (LISE / CNAM-CNRS), Philippe FREMEAUX (Alternatives Économiques / Institut Veblen), Gilles REY-GIRAUD (Etd) et Philippe SERIZIER (Institut CDC pour la recherche), pour leurs conseils avisés et leurs apports stimulants tout au long de ce programme. Nous remercions également Stéphanie LE BIHAN (Etd) pour ses précieux éclairages juridiques. Enfin, ce guide n'aurait pu voir le jour sans les témoignages apportés par les élus, techniciens et les acteurs locaux de l'ESS impliqués dans les initiatives de l'économie sociale et solidaire qui ont servi de support et alimenté notre analyse.

À propos des partenaires du programme



Réunissant intercommunalités, collectivités de tous niveaux, associations d'élus et réseaux nationaux, Etd constitue un lieu ouvert d'échanges et de débats entre tous les acteurs du développement territorial. Centre de ressources national bénéficiant du soutien du CGET et de la Caisse des dépôts, Etd réalise des études dans les différents champs du développement territorial et, grâce à un travail de décryptage des politiques publiques, favorise l'appropriation et la mise en œuvre de ces politiques par les décideurs locaux et leurs collaborateurs. Son expertise et ses préconisations méthodologiques sont diffusées via des publications et un ensemble de services.

Convaincu du potentiel de l'économie social et solidaire, Etd conduit des travaux sur cette thématique porteuse d'une approche renouvelée du développement local, génératrice d'innovations et créatrice de valeur au bénéfice des territoires. S'appuyant sur les dynamiques entrepreneuriales, le positionnement de l'économie sociale et solidaire au cœur des stratégies de développement des collectivités locales apparaît comme un levier de transformation à encourager pour une meilleure prise en compte des dimensions économiques, sociales et environnementales au sein d'un projet territorial intégré.

www.projetdeterritoire.com



GrDF conçoit, construit, exploite et entretient le réseau de gaz naturel dans plus de 9 500 communes en France. Depuis 2008, l'entreprise a noué des liens étroits avec le secteur de l'économie sociale et solidaire reconnaissant son dynamisme économique, sa capacité à appréhender les questions sociales et environnementales d'une façon innovante, tout en créant de la valeur et du lien social en local.

GrDF confie ainsi à des entreprises du secteur adapté :

- la mise au point et la réalisation de ses panneaux d'information de chantier;
- l'entretien des vêtements de travail de ses équipes techniques. Cette démarche s'accompagne d'un coinvestissement en vue de permettre aux établissements d'acquérir les outils informatiques nécessaires à la traçabilité des lavages et de former leurs salariés à l'utilisation de ces nouveaux outils;
- la réalisation de prestations de traiteur, de surveillance de chantiers, etc.

Deux projets sont également actuellement en cours :

- la création d'un réseau d'épiceries sociales et solidaires, avec la Fédération Française des Banques Alimentaires;
- un projet d'éco-édition qui prévoit de confier les travaux d'impression de documents à plusieurs ESAT en les accompagnant vers une labellisation environnementale.

Cette étude concernant l'intégration du secteur de l'ESS dans les dynamiques de développement et les politiques économiques locales rejoint les préoccupations et les questionnements de GrDF, notamment concernant les coopérations qui peuvent être mises en place ou réfléchies entre les acteurs de l'ESS, les collectivités locales et les entreprises de l'économie dite « classique ».

www.grdf.fr

SOMMAIRE

- **10** INTRODUCTION
- 11 > Approche et méthode mise en œuvre

ANALYSE DU RÔLE EFFECTIF ET POTENTIEL DES STRUCTURES DE L'ESS DANS L'ÉCOSYSTÈME ÉCONOMIQUE LOCAL

- 16 Quatre niveaux de coopérations
- 17 LA PRISE DE CONTACT : LE MÉCÉNAT FINANCIER
- 17 Motivations des acteurs à s'engager dans le mécénat financier
- 17 > Du point de vue des entreprises de l'économie classique
- 18 > Du point de vue des structures de l'ESS
- 19 LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES ET LES LOGIQUES RSE
- 19 Motivations des acteurs à s'engager dans le mécénat de compétences et les logiques RSE
- 19 > Du point de vue des entreprises de l'économie classique
- 21 > Du point de vue des structures de l'ESS
- 23 DES COOPÉRATIONS ÉCONOMIQUES ENTRE STRUCTURES DE L'ESS ET ENTREPRISES CLASSIQUES
- 23 Recours à la prestation de services auprès des structures de l'ESS
- 25 Des relations d'affaires dans le champ de la sous-traitance industrielle
- 26 Sous-traitance et opportunités de relocalisations industrielles
- 27 Partenariats industriels et logique d'ancrage et/ou de développement d'activités dans le champ de l'économie classique
- 29 « L'incitation-contrainte » des marchés publics intégrant des clauses sociales d'insertion
- **31** L'HYBRIDATION DES MODÈLES, COMME MODE DE RÉPONSE AUX NOUVEAUX ENJEUX SOCIAUX ET SOCIÉTAUX
- 33 L'hybridation « stratégique » : la coconstruction d'une offre complémentaire à partir des spécificités de chacun
- 36 > Les stratégies de diversification
- 37 > Des stratégies de recentrage sur le cœur de métier

- 38 La démultiplication des formes entrepreneuriales hybrides fondées sur une démarche « éthique » et d'innovation sociétale
- 40 L'hybridation associant différentes parties prenantes pour porter un projet d'activité « intégré » à l'échelle locale
- 44 EN RÉSUMÉ

RÔLES ET MODALITÉS DE SOUTIEN DES COLLECTIVITÉS À L'ESS DANS LES DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES LOCALES

- 46 L'ESS ENCORE EN MARGE DES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
- 46 > Une connaissance de la réalité et des potentiels de l'économie sociale et solidaire à améliorer
- 47 > Un champ et des dynamiques protéiformes à mieux cerner et définir
- 47 > La primauté donnée aux postures de concurrence plutôt qu'à la recherche de complémentarités
- 48 > Des modes d'intervention en faveur de l'ESS pensés à part
- 49 QUELLES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES?

49 Contribuer à dépasser les préjugés et favoriser la rencontre des formes entrepreneuriales

- 51 > S'appuyer sur les acteurs « marginaux sécants »
- 51 > Favoriser les conditions de la rencontre en mobilisant les réseaux formels et informels
- > Accompagner le mouvement de professionnalisation des responsables de structures de l'ESS
- > Reconnaître les structures de l'ESS comme des acteurs économiques à part entière

57 Activer le levier de la commande publique

- 57 > Le levier de la commande publique locale via les clauses d'insertion
- 57 > Le réflexe « clause sociale d'insertion » au sein des services Achat
- > Des clauses à l'origine de coopérations entre acteurs de l'ESS et entreprises classiques

60 Favoriser l'essor des coopérations et les courants d'affaires interentreprises

- > Renforcer l'effet « club territorial » pour favoriser les coopérations économiques
- 51 > Soutenir l'essor et la diversification des structures ESS vers le champ des services aux entreprises

- > Encourager les courants d'affaires entre donneurs d'ordre de l'industrie et structures sous-traitantes de l'ESS, pour tirer parti des potentiels de relocalisation d'activités
- **64** EN RÉSUMÉ

L'ESS support de la stratégie globale de développement du territoire

- 66 LA RÉINTÉGRATION DE L'ESS DANS LES POLITIQUES ÉCONOMIQUES LOCALES DE DROIT COMMUN
- 67 Intégrer le soutien à l'ESS dans une approche plus globale valorisant l'économie de proximité
- 69 Intégrer l'ESS dans les politiques de filières locales et d'innovation
- 72 Quelle organisation politique et administrative des collectivités pour intégrer l'essor de l'ESS ?
- **74** L'ESS COPRODUCTRICE DU PROJET TERRITORIAL DE TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
- 77 L'ESS COMME MOTEUR D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL INTÉGRÉ
- 77 L'ESS produit d'un dialogue social territorial
- 79 Les SCIC, leviers d'ancrage territorial et de changement d'échelle des projets
- 79 > Des SCIC pour répondre à des besoins sociétaux non satisfaits
- 80 > Des SCIC au service du projet de territoire
- **84** EN RÉSUMÉ
- **85** CONCLUSION
- **87** ANNEXES
- 87 > Composition du comité de pilotage
- 87 > Liste des personnes interviewées lors de l'étude

Développement économique : l'économie sociale et solidaire au cœur des stratégies économiques locales

Introduction

'économie sociale et solidaire (ESS), dans une acception générique et souvent peu explicitée, est aujourd'hui présentée comme recelant des gisements potentiels d'innovation sociale, mais aussi d'activités et d'emplois à conforter. Sont invoqués, pêle-mêle, les vertus d'un mode de gouvernance réputé plus résilient face aux chocs conjoncturels, une moindre exposition aux aléas des marchés et à la concurrence, notamment internationale, une forme d'entrepreneuriat ancrée au sein des territoires et plus à même de faire évoluer les modes de production pour les adapter aux enjeux du développement durable, des modes de réponse innovants en capacité de défricher et inventer des solutions face aux nouveaux besoins de la société...

Le projet de loi ESS conforte cette lecture en portant l'ambition de créer les conditions d'un « changement d'échelle dans le but de construire avec les entreprises de l'ESS une stratégie de croissance plus robuste, plus riche en emplois, plus durable et plus juste socialement ». Au-delà des ambitions affichées, l'approche des pouvoirs publics invite à :

- renouveler le regard porté sur l'ESS à l'échelle territoriale en s'interrogeant sur son rôle et son inscription effective et potentielle dans les dynamiques de développement local;
- mieux identifier les ressorts locaux et les leviers d'action mobilisables pour soutenir et dynamiser, à l'échelle locale, l'économie sociale et solidaire au bénéfice de l'activité, de la création d'emplois, d'un développement plus durable et plus juste socialement.

Le programme porté en partenariat par Etd et GrDF s'inscrit dans cette perspective. Son objectif consiste à dégager, à partir de l'analyse des initiatives pionnières engagées au sein des territoires, des enseignements de portée générale à destination de l'ensemble des acteurs impliqués dans des démarches de soutien à l'économie sociale et solidaire, en particulier les collectivités et leurs groupements.

Il conduit, dans une première partie, à porter l'éclairage sur une forme d'entrepreneuriat qui, forte de ses spécificités, n'en est pas moins insérée dans le tissu économique local et en interaction avec l'ensemble de l'écosystème économique territorial. Les structures de l'ESS innovent et empruntent des voies nouvelles, parfois inattendues. Elles tissent selon les cas des coopérations et des partenariats avec les entreprises de l'économie classique, voire suscitent des solutions « hybrides » pour répondre aux finalités sociales, environnementales, et un développement économique plus juste ou équitable. Cette étude vise à rendre compte de ces dynamiques plus ou moins émergentes.

Le potentiel lié à ces dynamiques demeure encore sous exploité en raison d'un certain nombre de freins que les collectivités peuvent contribuer à lever. Afin d'en tirer le meilleur parti au bénéfice du développement des territoires, l'objectif poursuivi consiste, dans une deuxième partie, à mettre en évidence les différentes modalités d'intervention que les collectivités peuvent mobiliser pour accompagner et amplifier le mouvement engagé.

Au-delà des modes de soutien et d'accompagnement des initiatives entrepreneuriales locales, la troisième partie explore les voies par lesquelles le territoire peut contribuer à l'émergence d'un milieu local générateur d'innovation sociale et en capacité d'apporter des réponses renouvelées aux enjeux du développement local.

Approche et méthode mise en œuvre

Cette étude s'appuie sur une analyse menée auprès d'une vingtaine de démarches et initiatives observées sur le territoire national. Elle se nourrit du témoignage d'entrepreneurs sociaux, mais aussi d'élus et techniciens, engagés à toutes les échelles d'action.

Dans l'esprit de la loi ESS en discussion, le champ de l'étude n'est pas circonscrit par une définition ad hoc de ce que recouvrerait l'économie sociale et solidaire, qu'elle soit fondée sur le statut des structures (associations, mutuelles, fondations, coopératives) ou sur toute autre définition arbitraire. Elle repose sur une approche fondée sur l'observation et l'analyse des dynamiques locales suscitées par des initiatives se prévalant des valeurs de l'ESS. De fait, la démarche mise en œuvre s'est intéressée prioritairement aux relations interentreprises, laissant volontairement de côté les formes d'activités tournées vers l'offre de services aux personnes.

Cette étude n'a pas non plus la prétention de questionner les vertus et fondements respectifs des différentes formes d'économie ou de faire la promotion d'un modèle économique par rapport à un autre. Elle vise

Quelques éléments du projet de loi ESS : la reconnaissance d'un « secteur » économique au service du développement local

Dans le prolongement de la création d'un ministère délégué à l'Économie sociale et solidaire, rattaché au ministère de l'Économie, le projet de loi sur ESS constitue une étape supplémentaire vers la reconnaissance de l'ESS. Cette impulsion de l'État légitime et appuie, au niveau local, les politiques publiques ainsi que les initiatives citoyennes se réclamant de l'ESS.

Une loi « inclusive » pour changer d'échelle. La loi entend encourager un changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire dans tous ses aspects ». Ce changement d'échelle repose sur le positionnement de l'économie sociale et solidaire au centre d'un mouvement de « renouveau entrepreneurial ». D'un point de vue juridique, cette posture conduit à l'élaboration d'une définition « inclusive » du périmètre de l'ESS, encadré jusque là par les statuts juridiques des acteurs (associations, coopératives, mutuelles, et fondations). Les initiatives foisonnantes, qui comprennent notamment les entrepreneurs sociaux, « start-up de l'ESS » ou les entreprises « hybrides », intègrent ainsi le champ de l'ESS dès lors qu'elles poursuivent un but d'utilité sociale et partagent les principes de l'ESS.

Les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Cette dynamique de l'ESS s'est également concrétisée, au niveau des territoires, par la création de PTCE (Pôles territoriaux de coopération économique) que la loi définit comme « le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'ESS, qui s'associent à des entreprises, et le cas échéant à des collectivités locales, des centres de recherche et des organismes de formation ».

La politique des PTCE souligne et renforce trois tendances fortes de l'ESS:

- les initiatives de l'ESS s'ancrent dans des territoires, même si les collectivités territoriales ne sont pas forcément impliquées dans ces démarches émanant de la société civile ;
- les acteurs de l'ESS établissent de plus en plus des relations partenariales avec des entreprises de l'économie « classique » ;
- les expérimentations menées par les acteurs de l'ESS, parfois en collaboration avec des entreprises de l'économie classique, sont porteuses d'innovations sociales.

La loi propose d'ailleurs de reconnaître l'innovation sociale au même titre que l'innovation technologique. Ce cadre a vocation à soutenir ces démarches, via la dotation d'un fonds de 20 millions d'euros au sein de Bpifrance.

Les SCIC: moteurs du développement économique local. Les SCIC (Sociétés coopératives d'intérêt collectif) sont également promues par la loi comme des leviers de politique de développement économique locale. En effet, les SCIC représentent des employeurs qui œuvrent pour la production ou de la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale, dans les quartiers populaires et des zones rurales en déshérence économique. La loi prévoit une montée en charge des collectivités dans ces outils locaux de développement, avec notamment la volonté de faire évoluer la limitation d'apport du capital par les collectivités territoriales de 20 à 50 %.

plutôt à ouvrir le regard porté par les collectivités sur une économie qui participe d'un écosystème « pluriel », en mettant l'accent sur les complémentarités et synergies potentielles entre les différentes formes d'entrepreneuriat.

Dans cette perspective, il ne s'agit pas non plus de nier les situations de friction entre ces différentes catégories d'acteurs qui peuvent se trouver dans des situations de concurrence parfois frontales sur les marchés et dans leur rapport aux pouvoirs publics et aux collectivités, pour faire valoir leur spécificité et leurs atouts respectifs.

De même, l'attention portée, dans cette étude, aux entrepreneurs sociaux et à l'essor de démarches « hybrides » ne doit pas laisser penser que tout doit être apprécié à l'aune de la dimension économique ou marchande des activités des structures de l'économie sociale et solidaires. Certaines associations, comme la Croix Rouge ou les Restos du cœur, par exemple, n'ont pas d'activités à valoriser d'un point de vue « marchand » alors que leur contribution « sociale » est essentielle.

Enfin, l'approche mise en œuvre a privilégié une approche qualitative, plutôt que quantitative, des phénomènes analysés. Elle participe d'une mise en évidence des logiques et processus à l'œuvre, sur lesquels les collectivités peuvent prendre appui pour faire évoluer ou élargir leur palette d'intervention en faveur de l'économie locale.

Les « entreprises de l'économie classique »

Entreprise de l'économie marchande, société de capitaux, entreprise capitaliste... aucune de ces appellations n'est apparue pertinente pour qualifier et rendre compte du monde de l'entrepreneuriat hors ESS. Bien que non satisfaisante, l'expression « entreprise de l'économie classique » mettant l'accent sur les représentations des acteurs, s'est imposée, par défaut, pour les besoins de l'analyse.

Analyse du rôle effectif et potentiel des structures de l'ESS dans l'écosystème économique local



fin de comprendre le rôle et l'inscription des structures de l'économie sociale et solidaire dans les dynamiques de développement local, il convient de porter l'éclairage sur les interactions, les formes de coopérations, et les processus d'hybridation ou de transformation que cette forme d'entrepreneuriat peut susciter sur l'ensemble du tissu économique local.

De ce point de vue, l'observation des pratiques montre en première approche qu'il existe une porosité certaine entre la sphère de l'économie sociale et solidaire et celle de l'économie « classique ». Presque la moitié des associations est par exemple engagée dans au moins un partenariat avec une entreprise ¹. Ces relations, plus ou moins intégrées, prennent des formes différentes : depuis l'affichage de logos et le mécénat financier jusque la création d'entités hybrides, à la frontière de l'économie sociale et solidaire et de l'économie classique.

Quatre niveaux de coopérations

Quatre niveaux de coopérations entre les acteurs de l'ESS et les entreprises de l'économie classique sont distingués selon l'intensité des collaborations. Ces niveaux, loin d'être hermétiques, peuvent être appréhendés comme des phases progressives d'un apprentissage menant à des relations de plus en plus structurelles :

- 1. La « prise de contact » via le mécénat financier.
- 2. Le mécénat de compétences et les logiques de Responsabilité sociétale des entreprises.
- 3. Les coopérations économiques.
- 4. L'hybridation des modèles « porteurs » d'innovations sociales.

La présentation de ces étapes successives ne prétend pas décrire un processus séquentiel et déterministe mais plutôt des grands « types » de partenariats. De même, le dernier niveau consacré à « l'hybridation » représente l'aboutissement d'une logique et non un optimum économique ou social à atteindre.

1. Source ARPEA Entreprise et Territoire, Comisis 2011 in Le RAMEAU, État des lieux des partenariats en France, 2013

La prise de contact : le mécénat financier

Le mécénat financier représente le premier niveau d'engagement de la part des deux parties. Il se manifeste par le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités relevant de l'intérêt général. Ce dispositif présente l'avantage d'être souple. Dans la pratique, le bénéficiaire (association, fondation...) mentionne bien souvent, dans ses divers canaux de communication, l'appui de l'entreprise mécène et, de son côté, l'entreprise peut valoriser dans sa communication son soutien à une démarche ou à une structure relevant de l'économie sociale et solidaire. Au-delà de l'apport direct que peut représenter ce soutien financier, le mécénat financier constitue une première prise de contact entre des acteurs qui bien souvent s'ignoraient jusqu'alors.

Motivations des acteurs à s'engager dans le mécénat financier

> Du point de vue des entreprises de l'économie classique

Le mécénat financier peut être appréhendé comme un moyen, pour des entreprises encore sceptiques quant au professionnalisme et à l'efficacité des structures de l'économie sociale et solidaire, d'observer de façon pragmatique comment celles-ci travaillent. Il leur permet également de se familiariser avec la culture et les pratiques parfois éloignées des acteurs de l'ESS. Ce type de partenariat limité, car restreint à un apport monétaire, apparaît par ailleurs :

- porteur de valeurs pour l'entreprise en termes d'image auprès de ses clients mais également des acteurs publics, en particulier locaux. De ce point de vue, l'entreprise envoie, au travers de ce soutien financier, un message sur son engagement citoyen. En particulier, les grands groupes parfois soupçonnés de raisonner « hors sol » peuvent trouver par ce biais un moyen de manifester leur ancrage au territoire en soutenant des associations locales, par exemple;
- sans grand risque dans la mesure où il n'a pas de répercussion directe sur le chiffre d'affaires ou le fonctionnement de la société :
- source de réductions fiscales pour l'entreprise.



Le mécénat financier donne l'occasion à des personnes s'inscrivant dans des cultures et des réseaux différents d'apprendre à se connaître dans le temps et éventuellement de tisser des relations de confiance.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un processus mécanique et déterministe. la réussite et le bon déroulement d'un premier partenariat fondé sur le mécénat financier ont vocation à favoriser la mise en place de collaborations plus pérennes, qui peuvent se nourrir d'autres types de logiques, plus intégratives.

Tendance à la baisse des subventions publiques et recours au mécénat d'entreprises

Dans un contexte de raréfaction des ressources publiques nationales et locales, la part des subventions publiques dans le financement des associations est passée de 34 à 24 % entre 2005 et 2011². Cette baisse a été en partie compensée par une hausse des commandes publiques mais les associations et les structures de l'ESS en général ont perçu l'intérêt qu'elles avaient à chercher à diversifier leurs sources de financement auprès des acteurs privés notamment. Il faut néanmoins souligner la relative faiblesse du financement par les dons et le mécénat des structures de l'ESS comparativement aux pays anglo-saxons où le mécénat financier via les fondations, notamment, est beaucoup plus développé.

source:

Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions, Viviane Tchernonog, 2013

5%

des ressources des structures associatives en France proviennent d'un mécénat financier. Il représente enfin un outil de « diplomatie » vis-à-vis des acteurs publics locaux et nationaux et un moyen de rassurer leurs employés quant à leur attachement au territoire dans un contexte national marqué par les délocalisations.

> Du point de vue des structures de l'ESS

Au-delà des nécessités financières qui peuvent pousser les structures de l'économie sociale et solidaire à s'engager dans des relations fondées sur le mécénat financier, ce type de partenariat constitue aussi un moyen pour ces structures de tester leur « compatibilité » avec des entreprises de l'économie classique. Le mécénat financier représente alors la première étape d'une stratégie plus large d'ouverture au monde de l'entreprise. Le mode de partenariat souple permis par le mécénat financier offre ainsi l'opportunité aux acteurs de l'ESS de mettre en avant leurs valeurs et, de façon symétrique, de vérifier l'engagement et plus généralement l'éthique de l'entreprise mécène vis-à-vis des finalités sociales ou environnementales affichées.

Le mécénat de compétences et les logiques RSE

Un niveau plus avancé de coopération consiste à apporter, selon différentes modalités, son expertise à l'autre partie. Dans ce cadre, les entreprises peuvent mettre en place des démarches de mécénat de compétences. Celui-ci consiste à mettre à disposition gracieusement, par le biais de prestations de services ou de prêt de main d'œuvre, les compétences du personnel d'une entreprise au profit d'un organisme d'intérêt général. Les salariés volontaires s'appuient sur leurs savoir-faire dans les domaines de la gestion, du marketing ou de la communication par exemple, pour accompagner les structures de l'économie sociale et solidaire, participant de ce fait à leur professionnalisation.

Motivations des acteurs à s'engager dans le mécénat de compétences et les logiques RSE

> Du point de vue des entreprises de l'économie classique

Les entreprises peuvent utiliser le mécénat de compétences comme levier dans leur politique de ressources humaines afin de fidéliser et motiver leurs salariés ou d'en attirer de nouveaux. Dans un contexte où les individus cherchent à donner du sens à leur activité professionnelle, l'engagement des entreprises dans ce type de démarche leur permet de donner corps à ces aspirations individuelles.

Cette ambition s'inscrit bien souvent dans le cadre des démarches de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui répondent aussi à :

- des obligations légales de réalisation d'un rapport de développement durable pour les entreprises cotées en Bourse depuis la loi de 2001 relative aux nouvelles régulations économiques²;
- une montée des préoccupations sociales et environnementales des consommateurs (cf. encadré p. 20). Certaines entreprises ont bien compris l'intérêt marketing associé à la mise en place de partenariats, avec des acteurs de l'ESS « experts ».

2. L'article 225 de la loi Grenelle 2 étend et précise les obligations de reporting extra-financier (environnemental, social et sociétal notamment) aux entreprises cotées en Bourse et aux entreprises non cotées dont le total de bilan ou le chiffre d'affaires et le nombre de salariés excèdent les seuils fixés par décret.

44 %

des français déclarent tenir compte, lors de leurs achats, des engagements que prennent les entreprises en matière de citouenneté (CREDOC).

L'essor de la consommation « éthique » ou « responsable », facteur d'engagement des entreprises en faveur des démarches RSE

Depuis le début des 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.

Les entreprises ont pris conscience de l'enjeu économique lié au développement de ce phénomène qui les conduisent à engager des actions citoyennes et à communiquer sur ces dernières auprès du consommateur. Les démarches RSE apparaissent comme un moyen de donner corps à ces intentions qui sont souvent suspectées de relever de stratégies de communication plus que d'une véritable éthique. En particulier, la mise en place de partenariats avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire, référents sur une thématique spécifique, se présente comme une voie qui permet de concrétiser une politique RSE et de renforcer la crédibilité de l'engagement de l'entreprise.

Il faut toutefois relativiser la portée économique de ce phénomène qui reste marqué par l'existence d'un décalage entre les déclarations d'intention et les pratiques réelles de consommation.

CREDOC, « Les attentes des consommateurs en matière de responsabilité sociale des entreprises », 2011 CREDOC, « La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable », 2007

> Cette démarche leur permet également d'enrichir le contenu de leur action en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), sur les volets relatifs à l'environnement et au développement local, et plus globalement ceux visant à intégrer les dimensions extra-économiques dans leur activité. Les associations, par exemple, peuvent faire bénéficier, par le biais de contrats de prestation, les entreprises de l'économie classique de leur expertise dans les domaines environnementaux et sociaux notamment. Leurs connaissances, acquises sur le terrain, peuvent être précieuses pour des entreprises qui ne disposent ni des outils de compréhension nécessaires, ni des référentiels pour évaluer la pertinence de s'engager sur une option environnementale plutôt qu'une autre par exemple, ou tel ou tel besoin social.

La Poste noue des accords avec des acteurs associatifs dans les **7ones Urbaines Sensibles**

Dans le cadre de son partenariat avec l'Union des PIMMS (Point Information Médiation Multiservices), La Poste a développé une politique de partenariat actif avec des associations nationales et locales. L'entreprise de réseau a noué plus de 150 partenariats locaux visant à faciliter l'accompagnement des clients en situation de vulnérabilité dans les territoires ruraux et les zones urbaines sensibles en particulier. La déclinaison de ces partenariats au niveau local repose sur le constat selon lequel les associations « locales » disposent de compétences spécifiques, adaptées au public en situation de fragilité.

La Poste demande ainsi à des associations de jouer un rôle d'intermédiation dans les bureaux de Postes des ZUS qui accueillent des personnes en fragilité. Cette initiative, partie intégrante de la politique RSE du Groupe, permet à l'entreprise de gérer les engorgements des bureaux de Poste, les tensions et incivilités liées à l'attente lors du versement des prestations sociales notamment. Ces collaborations ont donné lieu à un renforcement des relations entre La Poste et ces associations. Ainsi, La Poste a par exemple élaboré des kits pédagogiques [ex.: comment remplir un mandat] afin que les associations puissent les utiliser.

À partir d'un problème « social » lié à des territoires fragilisés, La Poste a mis, par exemple, en place une dynamique de coopération et recourt aux services d'associations qui disposent des compétences pour le traiter (cf. illustration ci-dessus).

> Du point de vue des structures de l'ESS

Le mécénat de compétences présente un intérêt primordial pour les structures de l'économie sociale et solidaire. Certaines, n'ayant pas les capacités financières leur permettant de disposer en interne de compétences spécifiques en gestion ou en communication par exemple, ont tendance à concentrer leurs moyens sur le cœur de métier de l'organisation. Le mécénat de compétences leur apporte ces ressources qui sont essentielles à la « professionnalisation » de leur activité. À court terme, cet apport représente une économie financière non négligeable et, à plus long terme, il est de nature à faciliter l'instauration d'un meilleur dialogue et d'une « culture entrepreneuriale » commune dans le cadre de partenariats plus ambitieux avec des entreprises de l'économie classique.



Les démarches RSE mettent en avant des apports réciproques, qui valorisent des champs d'expertise des structures de l'économie sociale et solidaire aussi bien que les contributions des entreprises classiques à la consolidation du modèle économique des entreprises de l'ESS.

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire doivent toutefois rester vigilants par rapport aux risques suivants :

- Les partenariats tissés sont porteurs d'un risque d'instrumentalisation par des entreprises qui seraient plus soucieuses d'image que de recherche de bien commun. Des dérives de « social washing » et « de green washing » ne sont pas à exclure.
- Ces partenariats peuvent induire une relation de dépendance vis-à-vis des entreprises qui apportent des soutiens financiers et en ressources humaines. La structure de l'ESS pouvant être, dans cette perspective, fragilisée par un changement de gouvernance ou de choix stratégique de l'entreprise mécène.

Des coopérations économiques entre structures de l'ESS et entreprises classiques

Les coopérations économiques, associant des acteurs de l'économie sociale et solidaire et des entreprises, induisent un « saut qualitatif » et un changement de perspectives par rapport aux deux niveaux analysés précédemment. En effet, le mécénat, qu'il soit financier ou de ressources humaines, ainsi que les logiques de RSE n'impactent qu'à la marge ce qui fait le cœur d'une entreprise, c'est-à-dire son activité de production et de commercialisation de produits ou de services. Au travers des coopérations économiques, la logique « entrepreneuriale » devient prédominante ; on collabore en vue d'accéder ensemble à un nouveau marché, dans un rapport de partenaires « commerciaux », d'égal à égal en cotraitance ou de sous-traitants à donneur d'ordre, ou encore dans un rapport de client à fournisseur, pour accéder à des services par exemple.

Ces coopérations peuvent suivre différentes modalités et répondre à différentes « sous-logiques » selon la nature des activités et des formes de coopération visées, qu'il s'agisse de prestations de services, ou d'activités de sous-traitance industrielles notamment.

Recours à la prestation de services auprès des structures de l'ESS

La prestation de services aux entreprises représente un terrain privilégié dans lequel s'engage un nombre croissant d'entreprises porteuses des valeurs de l'ESS. Elle constitue également une voie de diversification et un relais de développement pour des structures ayant développé un savoir-faire dans des secteurs connexes, en particulier les activités de services à la personne. Il s'agit d'un champ pour lequel le soutien public aux structures, que ce soit sous forme de subventions ou via la solvabilisation des publics bénéficiaires, tend à fléchir dans un contexte de finances publiques plus tendu. Les domaines visés dans le secteur des services aux entreprises sont variés. Ils concernent par exemple les conciergeries d'entreprises, les prestations de restauration, de traiteur et d'organisation d'événements, les activités dédiées au bien-être des salariés, etc.

En période de crise, les acteurs de l'économie sociale et solidaire qui choisissent cette voie résistent plutôt bien, voire progressent grâce à la montée en professionnalisation des équipes qui adoptent des modes d'organisation et de développement empruntés parfois à l'économie classique, comme le fait par exemple la « Table de Cana ».Cette entreprise d'insertion spécialisée dans les activités de traiteur et d'organisation d'événements, est désormais implantée sur huit sites au niveau national qu'elle a développés en mettant en place un réseau de « franchises », à partir d'un cahier des charges et des engagements très précis. Cette démarche lui permet de proposer une offre spécifique, en phase avec les aspirations d'une clientèle en recherche de consommation « responsable », et d'assurer l'essaimage de son modèle sur différents points du territoire national (cf. illustration ci-dessous).

La Table de Cana, pour une « Planète Durable »

Forte de sa mission d'insertion, la Table de Cana, fidèle aux valeurs de l'ESS, place l'être humain, principal bénéficiaire et principal acteur, au cœur de son modèle. Elle assure les rôles suivants : « Employeur de main d'œuvre locale, sensibilisation et formation des salariés ; meilleure prise en compte de l'environnement ; témoin auprès des collectivités, des entreprises, des réseaux et de la société en général d'une alternative respectueuse de l'homme et de son environnement, plus riche et plus épanouissante ». La Table de Cana prône l'engagement de chacun de ses membres autour des enjeux suivants:

- approvisionnement raisonné qui privilégie le plus faible impact environnemental (local, produits saisonniers, bio, équitable, artisanal...).
- économie des ressources : eau, électricité et toutes formes d'énergie... par l'application de procédures, le choix progressif de modes de transport propres, le choix de produits à plus faible emballage...
- respect de l'environnement : utilisation de produits de nettoyage biodégradables, tri sélectif, choix de matériel jetable, recyclable, compostable, etc.

Des relations d'affaires dans le champ de la sous-traitance industrielle

Des entreprises de l'économie classique du secteur de l'industrie font, elles aussi, appel à des structures de l'économie sociale et solidaire avec lesquelles elles engagent des relations de donneurs d'ordre à sous-traitants. Bien que les offres locales issues de l'économie sociale demeurent dans une équation de coût supérieure à celles prévalant en Europe de l'est ou en Asie du sud est, y compris avec des marges de profitabilité limitée, elles peuvent toutefois s'avérer économiquement compétitives si l'on tient compte des avantages comparatifs conférés par la proximité (capacité de réactivité, une meilleure maîtrise du contrôle et du suivi qualité, etc.). Cet argument devient sensible pour un nombre croissant de donneurs d'ordre de l'industrie confrontés à des expériences ayant mis en avant les limites et les inconvénients des délocalisations dans des pays à bas coût de main d'œuvre.

La position de sous-traitance des structures de l'économie sociale et solidaire vis-à-vis des entreprises de l'économie classique peut être « intégrée » dans le modèle économique d'une SIAE (Structure d'insertion par l'activité économique) dès sa création (cf. encadré ci-dessous). Dans cette configuration, la mise en place de partenariats commerciaux avec des entreprises de l'économie classique est à la fois la raison d'être « économique » et l'objectif primordial de ces structures.

Le modèle économique des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)

De nombreuses initiatives entrepreneuriales de l'économie sociale et solidaire portent une ambition d'insertion économique et de création d'activités au bénéfice des populations locales éloignées de l'emploi. Cet objectif est inscrit dans « l'ADN » et la raison d'être des SIAE, qui sont subventionnées sur la partie relative à l'insertion des publics qu'elles accompagnent. Pour autant, elles doivent disposer des ressources propres liées à la vente de produits et services pour pouvoir assurer leur viabilité économique. Pour le groupe Vitamine T, basé à Lesquin (59), employant 3 000 personnes à l'année en CDD d'insertion au sein de ses différentes « sociétés filles », les revenus tirés des prestations de services et de soustraitance représentent 87 % des ressources tandis que les fonds publics ne comptent que pour 13 % du chiffre d'affaires, soit les surcoûts d'encadrement et d'accompagnement des personnels pris en charge par les pouvoirs publics (accompagnement psychologique, à la réinsertion sociale...). Les partenariats industriels de sous-traitance représentent ainsi pour cette entreprise qui intervient sur le marché, un élément ordinaire de la stratégie du groupe pour atteindre l'équilibre financier nécessaire à sa pérennité.

Du point de vue des entreprises de l'économie classique, les coopérations économiques de sous-traitance avec des structures de l'économie sociale et solidaire ne diffèrent pas de celles qu'elles pourraient nouer avec des entreprises classiques. Elles sont fondées sur les critères standards de sélection des sous-traitants ou des prestataires : prix, qualité, respect des délais, etc. Avec des exigences de rentabilité financière moindres par rapport aux entreprises de l'économie classique – (pas ou moindre rémunération du capital) – les acteurs de l'ESS peuvent se positionner, au cas par cas, sur des activités qui, portées par des groupes multinationaux, pourraient être « vouées » à la délocalisation en fonction d'arbitrages fondés sur l'argument des coûts de production.

Sous-traitance et opportunités de relocalisations industrielles

La recherche de partenaires sous-traitants peut être intégrée dans une stratégie visant à éviter des délocalisations ou cherchant à favoriser des relocalisations industrielles. Les SIAE peuvent par exemple transformer

Le groupe Archer fait une offre de relocalisation pour la fabrication de pièces automobiles

Le groupe Archer, entreprise d'insertion implantée à Romans (Drôme), a monté un atelier de sous-traitance automobile dédié à la production d'une pièce pour Ford, qui était auparavant fabriquée en Tunisie. Sa démarche est partie d'un rapprochement avec le constructeur, pour comprendre les raisons pour lesquelles il avait délocalisé sa production. Arguant du coût de revient, l'entreprise s'est lancée dans une analyse fine du coût unitaire de la pièce pour s'apercevoir in fine qu'il ne reflétait pas le coût global de la production. En intégrant le transport, le manque de réactivité lié à la distance, les problèmes de qualité et de propriété industrielle, il a pu être démontré qu'il était moins coûteux de relocaliser la fabrication de ces pièces automobiles en France.

L'exemple d'Archer n'est pas isolé. Il corrobore les résultats de l'étude sur « les relocalisations d'activités industrielle en France » - DATAR DGCIS 2014.



la menace d'une délocalisation en une opportunité de préserver ou de créer des emplois sur le territoire à court terme. De façon indirecte, ce maintien d'une production industrielle a vocation à freiner ou à atténuer les effets négatifs induits par la recomposition du système productif, en consolidant la présence de l'ensemble d'une filière industrielle sur le territoire, comme dans le cas du groupe Archer (cf. illustration p. 26).

Partenariats industriels et logique d'ancrage et/ou de développement d'activités dans le champ de l'économie classique

Si les structures de l'ESS peuvent tirer parti de la proximité de donneurs d'ordre de l'industrie pour se développer, elles peuvent inversement se positionner comme levier d'amorçage et/ou d'ancrage d'activités nouvelles au sein des territoires, créant ainsi des opportunités d'affaires pour les entreprises de l'économie classique. Le cas de figure peut se présenter, au sein de filières industrielles intégrées, lorsque des structures de l'ESS se révèlent être les seules en capacité de proposer et d'ancrer une activité sur un maillon – plutôt à faible valeur ajoutée ou à lucrativité limitée – là où les acteurs de l'économie classique ne

Cotexi s'engage à assurer l'approvisionnement d'un effilocheur pour maintenir son activité sur le territoire

Première étape du processus industriel, l'effilochage trouve une partie de ses débouchés dans l'activité de rembourrage des sièges de véhicules. Comme le reste de la filière, les industriels de l'effilochage ont massivement délocalisé leur production, notamment dans les pays de l'Est, pour se rapprocher de leurs partenaires industriels et des marchés porteurs. Un dernier grand acteur du secteur implanté en Normandie était engagé dans une procédure de sauvegarde auprès du tribunal de commerce. L'entreprise d'insertion Cotexi, positionnée sur la récupération de textiles usagés, a choisi de manière volontariste de réserver ses gisements de matières à cet industriel menacé de fermeture ou de délocalisation en s'engageant auprès de lui sur des contrats pérennes et à des conditions privilégiées. En garantissant un accès aux gisements, l'entreprise d'insertion contribue ainsi maintenir sur le territoire une activité qui peut par ailleurs se révéler stratégique pour la pérennité de l'ensemble des autres maillons avals de la chaîne de valeur.

L'institut Français du Pétrole, Legrand et Cotexi collaborent pour développer de nouvelles applications industrielles sur le territoire



Le point de départ de la démarche engagée par l'Institut Français du Pétrole, Legrand et l'entreprise d'insertion Cotexi repose sur une innovation - le tri par spectométrie - mise en œuvre pour assurer le tri des déchets textiles, organisé non plus en fonction des types de vêtement collectés mais selon la matière (coton, polyester, soie, etc.) et l'origine (animale, végétale et synthétique). Cette évolution des méthodes de travail, permise

par une innovation technologique issue d'une démarche de recherche-développement, a conduit à travailler sur les débouchés industriels potentiels dans le domaine de la plasturgie des granules synthétiques ainsi récupérées.

Les résultats permettent aujourd'hui d'envisager la création d'un « Pilote industriel » sur le territoire qui sera prochainement mis en activité et porté par un industriel de la sphère de l'économie classique.

> pourraient pas développer une activité viable. Dans cette perspective, les entreprises de l'ESS, qui jouent ce rôle sur un maillon spécifique de la chaîne de valeur peuvent se révéler être un élément clé pour l'installation ou le maintien d'activités, amont ou aval, à plus forte valeur ajoutée.

> L'entreprise d'insertion Cotexi, spécialisée dans la collecte et le tri de matières textiles usagées illustre ce rôle que peut jouer un acteur de l'ESS pour maintenir des activités au sein des territoires (cf. illustration p. 27).

> En particulier lorsqu'elle est couplée à des démarche de recherchedéveloppement destinées à identifier des applications sur de nouveaux produits, la valorisation des ressources de matières secondaires est de nature à générer des activités à plus forte valeur ajoutée qui ouvrent des voies à l'ensemble des acteurs économiques, y compris ceux de l'économie classique (cf. illustration p. 28).

> Les gisements de matières premières secondaires deviennent stratégiques pour le développement de nouvelles activités créatrices d'emplois, en lien avec l'essor de l'économie circulaire. La notion

Naturaulin, une tentative de valoriser localement le lin pour générer de la valeur économique et de l'emploi local

Sur ce territoire marqué par une tradition textile ancienne, la volonté première était d'offrir des perspectives d'emplois à la main d'œuvre féminine locale. Cette démarche a conduit les porteurs de projet à lancer des études de faisabilité sur différents domaines d'activités, dont celui de la valorisation du lin dans l'habillement. Outre la tradition manufacturière, ce positionnement était motivé par la forte spécialisation dans la culture du lin dont le territoire de Seine-Maritime compte à lui seul pour plus de 60 % de la production nationale. Un positionnement qui n'a pas été couronné de succès compte tenu de la difficulté à positionner un produit fini à des conditions de coûts en cohérence avec les pratiques et attentes du marché.

de Responsabilité élargie du producteur (REP), et son extension progressive au travers de la législation, ouvre des perspectives pour le développement d'activités de recyclage, réemploi, réparation... Elle place les acteurs de l'ESS qui pourront se positionner, en particulier dans des activités de regroupement et de massification des flux diffus de matières arrivées en fin de vie, dans des situations stratégiques pour maintenir et développer des activités avales nouvelles. L'enjeu porte alors sur la capacité à pouvoir ancrer une partie de la valeur ajoutée créée localement.

L'existence d'un « gisement » local de matières premières n'est pas pour autant un gage de réussite, dans une économie mondialisée, où les process et filières de production s'organisent à l'échelle planétaire. L'expérience de Naturaulin, une Société coopérative d'intérêt collectif basée en Normandie qui s'est positionnée sur la valorisation locale du lin dans le domaine de l'habillement, illustre la difficulté à occuper un créneau de niche, dans un secteur marqué par une extrême concurrence des pays à faible coût de main d'œuvre.

L'« incitation-contrainte » des marchés publics intégrant des clauses sociales d'insertion

Les marchés publics constituent un facteur complémentaire de rapprochement entre acteurs de l'ESS et entreprises de l'économie classique (cf. encadré p. 58. Les clauses d'insertion dans les marchés publics).

Dans la pratique, deux types de situations conduisent à la mise en place de ces partenariats :

- les entreprises de l'économie classique, titulaires de certains marchés publics, sont amenées à s'adapter à l'intégration croissante de clauses d'insertion dans ces marchés. Si elles ne disposent pas de compétences en interne sur le champ de l'insertion, elles peuvent solliciter des SIAE qui vont alors leur permettre de proposer une offre répondant à cette exigence.
- les structures de l'économie sociale et solidaire n'ont pas les capacités requises sur une expertise spécifique, en termes quantitatif ou qualitatif, pour répondre à la totalité d'un marché. Elles peuvent alors chercher à s'associer à une entreprise, selon différents formats possibles, pour pallier ce manque.

Vitamine T: un travail de pédagogie auprès des acteurs publics

Le groupement d'entreprises d'insertion Vitamine T, dans le Nord, a saisi depuis longtemps l'enjeu représenté par l'accès des acteurs de l'ESS à la commande publique. Il réalise ainsi un travail de pédagogie auprès des acheteurs publics pour faire valoir la qualité des prestations fournies et faire connaître la diversité des services proposés par les SIAE, bien au-delà des activités de BTP ou de nettoyage.

L'hybridation des modèles, comme mode de réponse aux nouveaux enjeux sociaux et sociétaux

Le rapprochement entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire et des entreprises de capitaux atteint son degré le plus élevé lorsque les modèles et les valeurs de l'économie sociale et solidaire et de l'économie classique « s'hybrident ». Cela se manifeste alors par la création d'entités économiques intégrées, combinant à des degrés divers, des ressources (humaines, financières, de compétences...), 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'ESS 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, environnementales et ou de développement et de valorisation du local. Difficilement réductible à des modèles types, ou à une logique de catégorisation, cette démarche peut s'élaborer par exemple, au travers:

- de la coconstruction stratégique d'une offre conjointe associant des partenaires complémentaires de l'ESS et/ou de l'économie classique sous la forme d'une coentreprise par exemple ; (cf. le modèle de gouvernance des filiales du groupe Vitamine T, p. 34);
- de la coopération de partenaires qui vont, grâce à la mise en commun de ressources (un réseau, une expertise, un débouché, des infrastructures, des moyens d'investissement, etc.), poursuivre des finalités visées en consolidant un modèle d'affaires et de gouvernance à la fois plus démocratique et qu'aucun partenaire n'aurait pu rendre viables seul (cf. le modèle des Sociétés coopératives d'intérêt collectif p. 41) ;
- des formes d'entrepreneuriat nouvelles fondées d'emblée sur une démarche « éthique » du porteur de projet et une lucrativité limitée. Il s'agit alors d'apporter, au travers d'offres de services ou de produits proposés, des réponses « vertueuses » adaptées à des aspirations sociales et sociétales nouvelles.

La valeur partagée selon Michael Porter

L'hybridation des entreprises cristallise la notion de «valeur partagée»: Pour Michael Porter, le brouillage des frontières entre les activités relevant de l'ESS et l'économie classique, matérialisé par l'apparition d'entreprises « hybrides », est un signal fort de l'émergence d'une nouvelle conception de la création de valeur : la valeur partagée. Cette approche de la création de valeur est fondée sur l'idée-force selon laquelle les entreprises peuvent créer de la valeur économique tout en créant de la valeur sociétale. Il ne s'agit ni d'une conception « correctrice » de la redistribution de la valeur économique créée par les entreprises, ni d'une contrainte imposée par l'extérieur comme la RSE ou encore de philanthropie. La création de valeur partagée s'inscrit pleinement dans une stratégie de développement économique de l'entreprise.

Les leviers de la création de valeur partagée : À partir de là, Michael Porter considère que la compétitivité des entreprises et la croissance du prochain cycle de développement économique reposeront sur la capacité des entreprises à créer de la valeur partagée. L'identification de nouveaux produits ou de nouveaux marchés, sur la base des besoins sociétaux émergents dans les domaines de la santé, de l'amélioration de l'habitat, de l'alimentation ou de l'allongement de la vie, participe de cette dynamique et est ainsi présentée comme une source potentielle de création de valeur. Dans cette optique, les collaborations entre des entreprises de l'économie classique et des acteurs de l'ESS sont de nature à favoriser la révélation d'une demande sociale forte dont l'expression effective reste latente. La conception ou l'adaptation de produits et services sur ces nouveaux marchés appelle en particulier des innovations dans le design ou dans les modes de distribution qui pourront également être transposées sur les marchés « traditionnels ».

La dimension territoriale de la valeur partagée : La création de valeur partagée réintègre également la dimension territoriale des activités économiques à travers l'engagement des entreprises dans des logiques de « clusters ». Michael Porter, connu comme l'un des promoteurs des politiques de clustering, confère au cluster un rôle clé dans la compétitivité des territoires. Selon lui, le soutien des entreprises au développement de ces réseaux productifs locaux alimente la compétitivité du territoire qui rejaillit in fine sur leurs capacités d'innovation et leur productivité. Non sans rappeler le modèle des PTCE français, le programme de développement d'un cluster le plus réussi est, selon Porter, celui qui implique des collaborations entre le secteur privé, les acteurs publics et l'ESS.

Vers un renouveau du capitalisme ? : Cette « nouvelle » vision du capitalisme, réconciliant l'économie et le social s'inscrit dans l'héritage de la « main invisible du marché » d'Adam Smith, supposée aligner la poursuite des intérêts particuliers sur l'intérêt général. En ce sens, elle pourrait légitimer une certaine « marchandisation » du social, dont la compatibilité avec les valeurs portées par les acteurs de l'ESS peut être contestée. Elle pose également la question du rôle des pouvoirs publics dans ce processus et interroge plus largement sur le mode de gouvernance supposé réguler ou piloter cette dynamique. Sans entrer dans ces débats, il faut néanmoins reconnaître à Michael Porter le mérite de proposer une lecture des mutations économiques en cours dont l'apparition de formes hybrides semble une manifestation caractéristique.

Creating Shared Value, Michael Porter and Mark Kramer, Harvard Business Review, 2011

L'hybridation « stratégique » : la coconstruction d'une offre complémentaire à partir des spécificités de chacun

L'hybridation « stratégique » se matérialise par la mise en place de partenariats renforcés ou la création de coentreprise (ou « joint-venture »), structure ad hoc commune aux structures à l'origine du projet.

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. Le groupe d'insertion Vitamine T et ses filiales offrent des illustrations éclairantes des formes de complémentarités trouvées pour renforcer le modèle d'affaires des activités du groupe (cf. illustration p. 34).

Les liens stratégiques et capitalistiques avec les entreprises de capitaux pourraient être de nature à mettre en péril le modèle hybride de la « coentreprise » ainsi créée. Pour pallier ce risque, des modes de régulation et de gouvernance adaptés sont mis en place et permettent, dans les cas observés de l'écarter. Pour Vitamine T, les finalités sociales de chacune des filiales sont garanties par une gouvernance de groupe, sorte de « holding » composée d'industriels et de personnalités qualifiées qui se porte garante du projet social. La holding veille notamment à ce que les coopérations stratégiques développées avec des acteurs de l'économie classique ne puissent pas déboucher sur des prises de participation majoritaires qui pourraient dévoyer les filiales de leurs finalités sociales.

Bien que les expériences traitées ici brouillent les frontières entre l'économie sociale et solidaire et l'économie « classique », il est intéressant de prêter attention à l'apport respectif des différents types d'acteurs à l'origine de ces démarches.

De façon schématique:

- les structures de l'économie sociale et solidaire, grâce à leur relation de proximité avec leur public (personnes en difficulté, personnes âgées...) et leur expertise spécifique sur une thématique environnementale ou sociale par exemple, sont susceptibles d'appréhender in situ des besoins sociétaux non satisfaits;
- les entreprises de l'économie classique apportent leur expertise sur la « valorisation » économique et la mise sur le marché des produits et services développés.



L'émergence de formes d'entreprises hybrides vient brouiller les lignes de partage entre les modèles archétypaux de l'entreprise de l'économie classique et de l'entreprise de l'ESS.

Vitamine T, un groupe au service de l'emploi porté un collectif d'industriels du Nord

Créé en 1987 sous l'impulsion de quelques personnalités marquantes 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 1^{re} 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 3 000 salariés en CDD insertion, Vitamine T est constituée d'un ensemble de « sociétés filles », intervenant dans différents champs d'activités sur le marché concurrentiel, comme la valorisation des déchets électriques et électronique, l'interim, le maraîchage, la déconstruction automobile, qui se sont toutes adossées à des industriels pour renforcer leur modèle économique.

La coproduction d'une nouvelle offre de services par Janus, filiale d'insertion spécialisée dans l'intérim



Le marché de l'intérim d'insertion est par exemple à la croisée du « marché » de l'intérim classique et de celui de l'insertion. Janus, entreprise née du rapprochement de Vitamine T et d'Adecco entreprise d'interim classique, élabore une offre commune, en s'appuyant sur la complémentarité des deux entités de départ. Dans ce cas de rapprochement, la mise en place d'une coopération économique a pris la forme d'une structure ad hoc. La création de

Janus permet à Adecco de compléter sa gamme de services, en y ajoutant l'accompagnement et le placement de publics en insertion. Du point de vue du groupe d'insertion Vitamine T, Janus complète le parcours d'insertion des personnes accompagnées. Janus tire ainsi parti des compétences spécifiques développées par le groupe Vitamine T, pour l'accompagnement et à l'insertion de public en difficultés d'une part, et profite du portefeuille clients d'Adecco dans son activité d'intérim « classique », d'autre part.

Envie 2e nord, une filiale spécialisée adossée à un industriel néerlandais

Envie 2e nord, filiale spécialisée dans les déchets électriques et électroniques, s'est associée avec un groupe néerlandais devenu actionnaire minoritaire. Pour Envie 2e, il s'agit de bénéficier de l'expertise sur le frigorifique du Groupe néerlandais et de sa capacité d'investissement pour le financement d'un broyeur d'une valeur de 3 millions d'euros. De son côté, l'entreprise néerlandaise s'introduit sur le marché national du déchet et bénéficie d'une assise locale, de la connaissance du marché et de son environnement par l'entreprise d'insertion.



Soluval: une plateforme de déconstruction de véhicules, en partenariat avec l'assureur La MACIF



Vitamine T a développé une activité de déconstruction de véhicules adossée à la MACIF, 1er assureur automobile au niveau national. qui 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. 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.

Ces entreprises hybrides adoptent des stratégies de développement comparables à celles des grands groupes, ou du moins des entreprises de l'économie classique afin de développer ou de consolider leur activité :

> Les stratégies de diversification

Les entreprises « sociales » observées se sont plutôt engagées sur des « diversifications conglomérées ». Cette diversification est la plus marquée dans le sens où l'entreprise développe des activités qui n'ont aucun lien entre elles, du point de vue du marché ou de la technologie notamment. La recherche de synergies n'est pas abordée comme elle pourrait l'être dans une stratégie de diversification fondée sur l'expansion vers des activités adjacentes au cœur de métier.

Mais cette démarche de diversification permet également d'éviter la propagation des chocs conjoncturels entre des activités proches tout en assurant une certaine diversification des risques. Ce type de démarche trouve généralement son origine dans une recherche de stabilisation du rendement financier de groupes de l'économie classique, mais il prévaut de la même manière dans le cadre des stratégies de diversification des entités hybrides.

Cette démarche de diversification est guidée également par les finalités « sociales » poursuivies par ces entreprises :

• les activités sont souvent créées prioritairement sur le critère des conditions de réinsertion professionnelle que le salarié pourra trouver

La logique de diversification des activités au sein du groupe Archer



diversification revêt une dimension d'opportunité industrielle et territoriale dans des situations comme celles d'Archer, groupe d'insertion employant 1 200 salariés au sein de ses différents pôles d'activités en région Rhône-Alpes. Le groupe reprend des activités déjà existantes sur le territoire, dans des domaines sans lien entre eux comme dans la fabrication de chaussures ou la sous-traitance automobile, afin d'éviter leur délocalisation et/ou leur disparition.

à l'issue de son contrat de travail à durée déterminée d'insertion (2 ans maximum). En fonction des évolutions du marché du travail, l'entreprise d'insertion peut décider que les conditions d'insertion professionnelle dans les domaines visés ne sont pas suffisantes pour justifier le maintien de l'activité concernée.

Ex. : une filiale du groupe Vitamine T spécialisée dans la boulangerie industrielle créée, en association avec l'entreprise PAUL, a dû fermer faute d'avoir trouvé son marché, mais aussi compte tenu du faible nombre d'emplois créés sur cette activité.

 La diversification des activités est également envisagée, par les entreprises d'insertion comme un moyen de proposer des parcours internes au sein des différentes « filiales » en offrant des cadres de travail adaptés aux différents niveaux de qualification, de professionnalisation et de spécialisation de leurs publics cibles.

> Des stratégies de recentrage sur le cœur de métier

A contrario, les entreprises hybrides sont parfois amenées à recentrer leurs activités sur leur cœur de métier ou font le choix délibéré de consolider leur présence sur une activité ou une zone géographique.

Cette stratégie peut être dictée par des impératifs économiques. Dans un contexte difficile, les entreprises de l'ESS peuvent faire le choix stratégique de conforter l'existant en priorité, avant d'envisager une diversification. Il peut s'agir d'une consolidation sur :

- le cœur de métier, une activité ou une niche de marché « maîtrisée » sur lesquels l'entreprise a développé des compétences spécifiques qui lui procurent un avantage concurrentiel;
- un périmètre géographique donné. Dans cette configuration, la connaissance et la reconnaissance locale du territoire, du milieu entrepreneurial et des pouvoirs publics peuvent être un atout pour la réussite et le développement de l'entreprise (cf. illustration p. 38);
- des activités qui permettent de répondre le plus efficacement possible aux finalités sociales de l'entreprise. Les SIAE mettent en avant, par exemple, un objectif de rendement « social » qui peut se matérialiser par un positionnement sur les filières qui offrent le plus de débouchés d'insertion.

à noter

Les modes de rapprochement, les stratégies mises en évidence entre entreprises de l'ESS et entreprises « hybrides » de l'ESS impliquent des compétences managériales et de gestion de haut niveau que seules des structures de l'ESS de grande taille peuvent attirer ou s'offrir.

L'affinement des stratégies portées traduit également l'évolution des profils des cadres dirigeants de ces entreprises sociales, moins « militants », et de plus en plus « gestionnaires ».

Vitamine T privilégie la consolidation de son activité autour de son ancrage régional

Dans un contexte économique difficile, Vitamine T préfère aujourd'hui « consolider ses bases » dans le nord de la France où elle est historiquement implantée. Le groupe y a construit son réseau et peut s'appuyer sur l'engagement des dirigeants des grands groupes régionaux, impliqués dans sa gouvernance.

La démultiplication des formes entrepreneuriales hybrides fondées sur une démarche « éthique » et d'innovation sociétale

Des offres nouvelles et foisonnantes plutôt proposées par de petites entreprises, souvent unipersonnelles ou des PME, voient le jour dans des domaines très divers. Elles sont souvent portées par la personnalité « engagée » 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, et/ou valorisant le local, par exemple. Davantage en adéquation avec les aspirations citoyennes des consommateurs, ces initiatives peuvent être rassemblées sous la bannière de « l'entrepreneuriat social ». Les domaines concernés portent par exemple sur le champ de la santé et l'allongement de la vie, l'efficacité énergétique et l'adoption de solutions durables dans l'habitat, la qualité et la traçabilité dans l'alimentation et le développement des circuits courts, le commerce équitable, la gestion et la valorisation des déchets, la mobilité durable, etc.

La démultiplication de ces initiatives souvent innovantes révèle la capacité de formes entrepreneuriales empruntant des voies nouvelles pour investir des offres sur des créneaux et des « niches » de marché en émergence. Elles se développent en particulier 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 visées. 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 liés à l'adoption de nouveaux usages ou comportements de consommation à révéler, ou tester.

Ce mouvement de création d'activités est aussi à relier aux perspectives de développement de nouveaux modèles d'affaires associés à l'essor de l'économie de la fonctionnalité, de l'économie collaborative, de l'économie circulaire, etc.

Le développement de ce type d'entrepreneuriat met en avant une autre dimension des potentialités de l'ESS, qui, selon le regard porté, la positionne :

- en éclaireur ou « poisson pilote » de l'économie sur des champs à forte innovation sociale et davantage orientées sur la prise en compte des besoins des populations;
- en réponse pérenne et adaptée aux aspirations et aux nouveaux besoins de la société.

Il met également en exergue la notion d'innovation « sociétale» ou « sociale », dans le sens où :

- il se présente comme une approche orientée vers les besoins des usagers par opposition à une démarche fondée sur la technologie ;
- il repose sur l'émergence des besoins sociaux, non satisfaits, liés à l'essor des préoccupations environnementales, de bien-être, d'amélioration des conditions de l'habitat...
- il s'inscrit dans une dimension territoriale dans la mesure où les innovations sont « situées » et répondent à des besoins spécifiques localisés liés, par exemple, à l'accompagnement de personnes âgées dans les territoires ruraux ou s'appuient sur des ressources spécifiques comme le gisement d'un déchet particulier.

L'innovation sociétale et la lumière qu'elle porte sur la prise en compte des besoins sociétaux fait écho aux théories de Charles Gide. Ce penseur de l'économie sociale et solidaire et du mouvement coopératif en particulier soutenait déjà au XIX^e siècle qu'un renversement de l'ordre social devait être opéré, via la mise en place de coopératives de consommation et de production, afin d'asseoir le primat de la consommation sur la production (cf. encadré p. 40).

Le renversement du lien entre consommation et production selon Charles Gide

« Qu'est-ce que le consommateur, disent-ils ? Rien ; que doit-il être ? Tout... l'ordre social actuel est organisé en vue de la production et nullement en vue de la consommation, ou si vous aimez mieux, en vue du gain individuel et nullement en vue des besoins sociaux. La pyramide qui était posée sur la pointe, ce qui donnait un équilibre instable, sera retournée sans dessus dessous et assise désormais sur sa base ce qui donnera un équilibre stable. La production, au lieu d'être maitresse du marché, reviendra, ce qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être, servante et obéissant docilement aux ordres de la consommation. »

sources:

Alternatives Économiques Poche nº 021 - Charles Gide, novembre 2005 La coopération. Des transformations que la coopération est amenée à réaliser dans l'ordre économique - Charles Gide, 1889

L'hybridation associant différentes parties prenantes pour porter un projet d'activité « intégré » à l'échelle locale

La logique d'hybridation est celle qui prévaut à la mise en œuvre d'un projet d'entreprise qui peut d'emblée viser la recherche d'ancrage local par la mobilisation des différents acteurs et des ressources territoriales nécessaires à sa mise en œuvre.

Créée par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001, le modèle de la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) constitue l'un des modes d'organisation conçu pour répondre à ces enjeux (cf. encadré p. 41).

Les spécificités du statut SCIC illustrent bien les enjeux et les tensions liées à la notion d'hybridation. Plusieurs points méritent d'être soulignés :

- La SCIC est une société commerciale (et donc de capitaux) qui peut prendre la forme d'une SA ou SARL. Elle intègre le principe « démocratique », dont se prévalent les acteurs de l'ESS, selon lequel un homme représente une voix, quel que soit son apport en capital à l'entité;
- Cette gouvernance « ouverte » est d'autant plus forte que ce modèle permet d'associer différentes catégories d'acteurs autour d'un même projet : salariés, bénévoles, usagers, collectivités, entreprises, associations...

Le modèle de la Société coopérative d'intérêt collectif

La Société coopérative d'intérêt collectif a des visées multiples. En effet, grâce à ce statut, il est possible à l'entreprise :

- d'associer autour du même projet des acteurs multiples : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers... tous types de bénéficiaires et de personnes intéressées à titres divers ;
- de produire des biens ou services qui répondent aux besoins collectifs d'un territoire par la meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales ;
- de respecter les règles coopératives : répartition du pouvoir sur la base du principe 1 personne = 1 voix, implication de tous les associés dans la vie de l'entreprise et dans les principales décisions de gestion, maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de réserves impartageables qui en garantissent l'autonomie et la pérennité ;
- d'avoir un statut de société commerciale SA ou SARL et, en tant que telle, de fonctionner comme toute entreprise soumise aux impératifs de bonne gestion et d'innovation;
- de s'inscrire dans une logique de développement local et durable, ancrée dans un territoire, et de favoriser l'action de proximité et le maillage des acteurs d'un même bassin d'emploi ;
- de présenter un intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale garanti par sa vocation intrinsèque d'organiser, entre acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté, de prise de décision collective... et garanti aussi par sa vocation d'organisme à but non lucratif.

La SCIC introduit en France la coopération en multi-stakeholders (multisociétariat - parties prenantes), permettant d'associer et faire décider ensemble :

- les salariés de la coopérative (comme dans une Scop);
- toute personne physique désirant participer bénévolement à son activité (comme dans une association);
- les usagers habituels et les personnes qui bénéficient à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative (comme dans une coopérative de consommateurs);
- toute personne physique ou morale de droit privé qui entend contribuer directement, par son travail ou par un apport en nature, en espèce, en industrie ou par tout autre moyen, au développement de la société coopérative (comme dans les sociétés commerciales classiques);
- toute personne morale de droit public dans la mesure où l'activité et l'intérêt de la Scic entrent dans son champ de compétences (comme dans d'autres sociétés régulant le partenariat public privé). »

http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html

Au-delà de sa vertu démocratique, la composition des SCIC constitue également un levier économique au service de la consolidation du modèle d'affaires. En effet, la complémentarité des partenaires d'une SCIC:

- est potentiellement source de différents types de mutualisation et d'économies d'échelles (cf. encadré ci-dessous);
- permet de sécuriser les approvisionnements et les débouchés lorsque les acteurs de la SCIC se sont regroupés selon des logiques d'intégration verticale amont ou aval. L'intégration verticale présente aussi l'avantage de limiter les « coûts de transaction » par rapport à une situation entre des acteurs qui se « coordonnent » sur le marché;
- dépasse le stade de la coconstruction d'une offre complémentaire (cf. infra) dans la mesure où il ne s'agit pas uniquement de deux « producteurs » qui s'associent mais plutôt de membres d'un écosystème territorialisé qui s'investissent dans une relation « gagnant-gagnant »;
- vise à mieux répondre à des besoins sociétaux, exprimés ou latents, locaux avec par exemple, la possibilité d'intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur, de la production à la consommation.

Les différents niveaux de mutualisation

Des modèles de développement fondés sur la mutualisation sont mis en œuvre afin de permettre de réaliser des économies d'échelles. Plusieurs niveaux de mutualisation se distinguent :

- des mutualisations de locaux (ex. des salles de réunion), d'outils et d'équipements de productions, une « déchiqueteuse » dans le cas de la SCIC Naturaulin pour valoriser les déchets verts, par exemple, des équipements de couture pour la coopérative d'artisans du PTCE de la Goutte d'Or;
- des mutualisations de fonctions « supports » : administrative, communication...
- des mutualisations de fonctions « cœur de métier » afin d'atteindre une taille critique pour répondre à des marchés importants (PTCE Lille Métropole) ou dans une optique de complémentarité (cf. infra sur la coconstruction d'une offre complémentaire). Ce type de mutualisation « renforcée » peut donner lieu à la création d'une marque commune comme dans le cas d'Initiatives et Cités à Lille (cf. supra pour une présentation PTCE Lille Métropole).

Les regroupements, au sein d'un projet collectif ne doivent cependant pas occulter le fait que les acteurs qui s'engagent dans ce type de démarche peuvent de manière latente, avoir des intérêts relativement divergents entre eux. Certaines expériences de SCIC cherchant à associer l'ensemble des acteurs de l'écosystème d'une filière économique locale, par exemple, ont échoué faute d'avoir anticipé et évité le maintien des conflits d'intérêts au sein de la structure de gouvernance. Ce type de situation peut enrayer la dynamique de coopération et mettre en péril le projet d'ensemble.

Face à ce risque, un travail préalable d'élaboration stratégique du projet doit être mené avec les parties prenantes afin de connaître et d'expliciter la stratégie de chacun des acteurs et les raisons qui les poussent à s'engager dans l'initiative. L'enjeu est de partir sur des bases « saines » afin de désamorcer en amont des conflits potentiels ou de réorienter le projet ou son périmètre. Bien sûr, le projet coopératif ne peut être réduit à la somme des intérêts particuliers de ses membres, mais il ne pourra pas non plus fonctionner si les tensions sont trop fortes entre ses sociétaires, ou si les intérêts de ses membres se révèlent intrinsèquement contradictoires. Le cas avorté de la SCIC Bois du Haut Forez illustre les risques encourus lorsque des intérêts économiques objectivement divergents (pour la fixation des prix de cession du bois entre sylviculteurs et scieurs par exemple au sein d'une structure de gouvernance commune) peuvent se manifester (cf. encadré ci-dessous).

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 nouvelle 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 m³ de bois séchés en année pleine, avec une montée en charge sur trois ans.

L'existence d'intérêts économiques objectivement divergents, dans un contexte de chute massive des prix du bois sur les marchés internationaux, a eu raison de la solidarité de ses membres.

EN RÉSIIMÉ

Ce volet de l'analyse fait apparaître un mouvement spontané de convergence et d'hybridation, entre les entreprises de l'économie sociale et solidaire et celles de l'économie classique :

- sous-tendu par la raréfaction des ressources d'origine publique,
- représentant un mode de réponse inédit à l'émergence de besoins sociétaux et à l'essor d'une consommation « engagée »,
- s'appuyant et transcendant les contraintes imposées aux entreprises par le biais de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou de la Responsabilité élargie du producteur (REP),
- s'inscrivant dans une relation de « gagnant-gagnant » grâce aux apports réciproques de l'ESS et de l'économie classique,
- générateur de « valeur partagée » au bénéfice des entreprises, de la société civile et du territoire.

Néanmoins, les collectivités locales ont un rôle déterminant à jouer pour amplifier et consolider ce mouvement (partie 2), voire pour en faire un des moteurs, à part entière, du développement local (partie 3).

Rôles et modalités de soutien des collectivités à l'ESS dans les dynamiques économiques locales

ette deuxième partie du guide vise, sur la base des expériences repérées et analysées au niveau national, à rendre compte des différentes logiques et de modalités d'intervention des collectivités dans le champ de l'ESS, pour favoriser le développement d'une économie plus robuste, plus créatrice d'emplois, plus soutenable.

Les modes d'action des collectivités locales en faveur de l'ESS sont encore à affiner et éprouver. D'une part, l'émergence de cette thématique et de ses enjeux dans le débat public est relativement récente, d'autre part les a priori qu'elle véhicule, tant auprès de la population, des milieux entrepreneuriaux que des élus, subsistent. L'existence de ces freins invite les collectivités à s'engager dans une approche volontariste pour accompagner le mouvement « spontané » de rapprochement et d'hybridation des formes entrepreneuriales, mises en avant dans la première partie, afin d'en saisir tout le potentiel en termes d'innovations et de création de valeur au bénéfice des territoires.

L'ESS encore en marge des politiques de développement économique

En dépit du foisonnement et de la diversité des initiatives entrepreneuriales, dont on s'est attaché à rendre compte dans la première partie du guide, certains préjugés restent tenaces et l'ESS souffre encore d'une image d'économie « sous perfusion » chez nombre d'élus ou d'acteurs de l'économie classique. L'ESS est également encore très souvent réduite à sa dimension de « réparation sociale », perçue comme un domaine fonctionnant avec ses logiques propres, principalement orienté vers l'offre de services à la personne et la réponse directe aux besoins sociaux des populations bénéficiaires. L'ESS est, de fait, le plus souvent définie en opposition à la « vraie » économie – l'économie classique – qui, en substance, serait la seule véritablement légitime.

Cette approche met en lumière :

> Une connaissance de la réalité et des potentiels de l'économie sociale et solidaire à améliorer

Les stratégies économiques portées par les collectivités, le plus souvent fondées sur une approche foncière ou immobilière, mettent au

second plan la compréhension des logiques d'entreprises. A fortiori, intégrer l'ESS dans les politiques de développement économique local implique de comprendre les dynamiques entrepreneuriales à l'œuvre, les stratégies d'hybridation, ou encore les modèles économiques sousjacents. Cette compréhension doit permettre d'ouvrir le champ des possibles en matière d'intervention publique, en s'affranchissant d'une approche réductrice de l'ESS, limitée le plus souvent à une lecture par le statut juridique.

> Un champ et des dynamiques protéiformes à mieux cerner et définir

L'économie sociale et solidaire demeure, en dépit d'une mobilisation récente de la communauté académique 3, un « impensé » de la théorie économique. Hors des cadres d'analyse traditionnels dans lesquels on échoue à la faire entrer, elle se présente de manière schématique comme un tiers, entre le marché et l'intervention publique. Elle est ainsi perçue comme une forme externalisée, dégradée et précarisée de « l'État Providence » par les uns, comme une forme illégitime, en particulier lorsqu'elle intervient sur les champs concurrentiels, par les autres.

> La primauté donnée aux postures de concurrence plutôt qu'à la recherche de complémentarités

Bien que des complémentarités et synergies aient pu être observées entre les acteurs économiques, quel que soit leur champ d'activité, force est de constater que ce sont plutôt les logiques concurrentielles qui dominent les débats et les postures des acteurs. Chacun fait valoir ses propres atouts et spécificités pour se démarquer de ses « concurrents », dans le but de décrocher des marchés ou dans le cadre du lobbying exercé par les acteurs économiques auprès des pouvoirs publics et des collectivités locales. Il est à noter qu'il existe également, au sein de la sphère de l'économie sociale et solidaire, des zones de forte concurrence entre des structures représentant des intérêts différents ou ayant des divergences de vue sur les finalités à défendre. C'est le cas, par exemple, entre des acteurs défendant le rôle et la place dévolue au bénévolat et à l'engagement citoyen et ceux qui privilégient la professionnalisation des salariés. Des dissensions peuvent également exister entre les structures qui inscrivent leur activité dans la recherche de création de valeur au plan local, et les grandes organisations peu ancrées localement et engagées dans des logiques de couverture du territoire national.

note:

^{3.} Voir la note de synthèse de Philippe Frémeaux, Alternatives Economiques, Les économistes interrogent l'économie sociale et solidaire, Enquête réalisée pour le Labo-ESS et l'Institut CDC pour la recherche, 2013

> Des modes d'intervention en faveur de l'ESS pensés à part

Compte tenu des freins identifiés précédemment, il n'est guère étonnant de constater que les actions de soutien des collectivités territoriales en faveur de l'ESS, restent encore expérimentales et parcellaires pour une majorité d'entre elles. Ces dernières agissent, ainsi, principalement au travers:

- de stratégies qui contiennent l'ESS dans le périmètre des fonctions qui lui sont volontiers dévolues et reconnues en matière sociale, et qui occultent sa capacité à irriguer et participer pleinement à la dynamique économique des territoires;
- de modes d'intervention le plus souvent pensés à part, peu intégrés quand ils ne sont pas complètement dissociés des stratégies de développement économique et des dispositifs de soutien à l'économie locale:
- de modes d'organisation qui traduisent cette vision segmentée de l'économie locale, avec des fonctions liées à l'économie sociale et solidaire qui restent encore parfois dissociées des services de développement économique;
- d'engagements opérés essentiellement sous la forme de subventions aux structures. Même lorsqu'ils mobilisent des fonds publics sur des montants peu élevés, les soutiens apportés font souvent l'objet de remise en cause ou de questionnements permanents, notamment au sein de l'organe délibératif de la collectivité, comme en témoignent des élus engagés en faveur de l'essor de l'ESS.

Les premières collectivités qui se sont engagées font figure, à ce stade, de pionnières dans un domaine qui reste largement à défricher. Dans ce contexte, il est difficile de faire ressortir, les éléments clés d'un modèle d'intervention « reproductible » qui aurait fait la preuve de son efficience.

Quelles modalités d'accompagnement des collectivités territoriales?

En dehors des modes d'action classiques – aides directes et indirectes par des subventions publiques et des aides à l'implantation – qui sont de fait exclus de l'analyse, différentes modalités d'intervention ont été repérées afin de favoriser l'intégration et la contribution de l'économie sociale et solidaire aux dynamiques de développement local. Portés par des élus et des collectivités engagées, ces modes d'intervention positionnent les collectivités dans un rôle d'accompagnement des dynamiques entrepreneuriales. Elles sont présentées, selon un gradient d'approfondissement stratégique structuré en trois niveaux d'implication qui placent, selon les cas, la collectivité dans une posture qui vise à :

- Contribuer à dépasser les préjugés et favoriser la rencontre des différentes formes entrepreneuriales du territoire ;
- Activer le levier de la commande publique ;
- Favoriser l'essor des coopérations et les courants d'affaires interentreprises.

Contribuer à dépasser les préjugés et favoriser la rencontre des formes entrepreneuriales

En dépit des nombreuses initiatives et des formes de coopération existantes, les a priori et les préjugés persistent tant du côté des acteurs engagés dans la sphère de l'économie sociale et solidaire, que de celui des entreprises de l'économie classique : les cultures et les références des uns demeurant relativement étrangères aux autres. Ce manque de « perméabilité » des champs professionnels contribue à limiter les potentiels de « fertilisation croisée » des formes entrepreneuriales. Il constitue, ce faisant, un frein majeur à la démultiplication des initiatives de coopération et d'hybridation qui sont pourtant porteuses, comme on a pu le mettre en évidence dans la première partie, d'innovation sociale, de création d'offres nouvelles et adaptées aux nouveaux besoins sociaux et sociétaux.

Un écosystème d'acteurs dédié à l'ESS

L'accent est mis, dans le cadre de ce guide, sur les dynamiques entrepreneuriales de l'économie sociale et solidaire et sur le rôle des collectivités pour les accompagner. Néanmoins, ces dynamiques sont à appréhender dans le contexte plus large de l'écosystème de l'ESS. Ainsi, des structures participent, en première ligne aux côtés des pouvoirs publics, à l'émergence, l'accompagnement et l'expérimentation de démarches entrepreneuriales dans le champ de l'économie sociale et solidaire. De façon non exhaustive, on peut citer :

Les CRESS: Les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS) constituent le pendant des Chambres de commerce et d'industrie pour les structures de l'économie sociale et solidaire. Dans une volonté d'homogénéiser leurs missions, le projet de loi ESS prévoit que les CRESS remplissent un socle commun de missions comme l'appui à la création et au développement des entreprises et l'appui à la formation des dirigeants et des salariés de l'économie sociale et solidaire.

RTES: Le Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES) réunit plus d'une centaine de collectivités territoriales [Régions, Départements, intercommunalités et communes] engagées dans des politiques d'économie sociale et solidaire. RTES travaille à l'émergence d'un mode de développement en mesure d'apporter des réponses aux défis économiques, sociaux et écologiques des territoires.

L'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avise) est un centre de ressources et d'ingénierie visant à promouvoir la mise en œuvre partenariale de politiques publiques et de programmes contribuant à renforcer l'ESS. Elle se positionne à l'interface entre les pouvoirs publics, les acteurs de l'ESS et les entreprises afin d'aider les porteurs de projets qui souhaitent entreprendre autrement.

Le Labo de l'ESS: Lieu de réflexion et d'action pour une économie respectueuse de l'Homme et de l'environnement, le Labo de l'économie sociale et solidaire (Labo de l'ESS) est un think tank réunissant les acteurs de l'ESS dans une démarche participative. Il s'est donné comme objectif de faire connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire par le biais de nombreuses publications et d'évènements.

France Active: Le réseau France Active est le premier financeur de l'économie sociale et solidaire. Par le biais de ses 40 structures de proximité, France Active accompagne et finance les porteurs de projets visant à créer des entreprises sociales et solidaires.

Le Rameau: L'association Le Rameau se donne pour objectif d'aider les associations à piloter leur projet de développement et d'améliorer l'efficacité des actions sociétales des entreprises. À cet effet, le Rameau suscite et facilite l'élaboration de projets partenariaux entre les associations et les entreprises.

Le COORACE : Fédération nationale de l'économie sociale et solidaire, le COORACE a pour ambition de contribuer à faire émerger un nouveau modèle de développement économique, solidaire et durable, en actionnant comme principal levier d'action l'emploi. Il rassemble plus de 500 entreprises, constituées le plus souvent sous la forme de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et intervenant dans les services à la personne.

Les collectivités peuvent contribuer à lever ces freins. Parmi les différents leviers d'action observés au cours de l'étude, on peut noter les suivants :

> S'appuyer sur les acteurs « marginaux sécants »

Des entrepreneurs, responsables et chefs d'entreprises insérés dans les milieux patronaux (syndicats professionnels, chambres consulaires, réseaux de notables locaux...), se trouvent, par leur parcours professionnel et leur engagement personnel, à la jonction des deux univers professionnels de l'économie classique et de l'ESS.

Ces acteurs, qui ne peuvent être suspectés de porter les intérêts de telle ou telle catégorie, ont pu apprécier les spécificités et les apports des différentes formes d'entrepreneuriat. Ils sont donc des « ambassadeurs » stratégiques à mobiliser pour établir un premier lien entre les différentes familles d'acteurs. Leur « double casquette » rend audibles les arguments qu'ils sont susceptibles de porter pour faire valoir les spécificités et les apports de l'ESS auprès des entrepreneurs de l'économie classique. Leur crédibilité, acquise dans la sphère de l'économie classique, est également de nature à rassurer les dirigeants du sérieux et du professionnalisme des structures de l'économie sociale et solidaire. Ainsi, le conseil général d'Ille-et-Vilaine mobilise ces « ambassadeurs » dans le cadre de réunions de sensibilisation auprès des clubs d'entreprises locaux. Ils interviennent pour présenter la formule et les avantages de la société coopérative, par exemple, ou sur d'autres thématiques au cœur du modèle de l'ESS mais qui sont généralement plus éloignées des préoccupations premières des chefs d'entreprises de l'économie classique.

> Favoriser les conditions de la rencontre en mobilisant les réseaux formels et informels

Symptomatiques du cloisonnement des univers, les réseaux formels et informels, qu'ils soient organisés par thématiques, filières, ou selon une entrée territoriale, se caractérisent par une relative homogénéité et proximité des formes d'entrepreneuriat qui les composent. L'économie sociale et solidaire est bien souvent traitée comme un secteur spécifique et, inversement, les « clubs d'entreprises » n'intègrent que très rarement des structures de l'ESS. L'enjeu consiste donc à établir un cadre favorable aux échanges et à la fertilisation croisée des cultures et des pratiques, des responsables d'entreprises de l'économie classique et des structures de l'économie sociale et solidaire.

Les collectivités, dans leur fonction d'animation du territoire, peuvent faciliter ces rencontres en réunissant les acteurs de l'ESS et les entreprises de l'économie classique dans des espaces d'échanges ouverts communs. Elles ont tout intérêt à s'appuyer, pour ce faire, sur les réseaux

Le club RSE du conseil général des Pyrénées-Orientales

Le conseil général des Pyrénées-Orientales a créé, en 2011, un club RSE qui réunit des entreprises de l'économie classique, des structures de l'économie sociale et solidaire et des acteurs institutionnels locaux. Ce lieu d'échange a permis à ces acteurs de se connaître, de dialoguer et de prendre conscience qu'ils partagent des pratiques communes. Il a renforcé leur sentiment d'appartenance au territoire et a permis d'aplanir les préjugés qu'ils pouvaient avoir les uns vis-à-vis des autres.

Cette dynamique collective alimente aujourd'hui le projet de PTCE en construction sur le territoire. Preuve de l'intérêt pour ce type de démarche, les entreprises participant à la constitution du PTCE sont pour la plupart issues du club RSE. La création et l'animation de clubs peuvent ainsi être envisagées comme un prélude à des actions associant entreprises « classiques » et structures de l'économie sociale et solidaire, mais aussi à des expérimentations plus avancées associant acteurs publics et privés sur le territoire.

Un réseau de l'IAE pour favoriser le mécénat d'entreprises dans le Val-de-Marne

Une vingtaine de structures de l'Insertion par l'activité (IAE) du Val-de-Marne se sont regroupées, sous forme associative, dans le Réseau de l'insertion par l'activité économique du département (RIAE 94). Ce réseau s'est donné pour objectif de développer des relations avec des entreprises de l'économie classique à travers le mécénat financier et de compétences notamment. La création de ce réseau, à l'initiative des structures de l'IAE, a bénéficié du travail préalable réalisé par le conseil général du Val-de-Marne dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. Une étude avait ainsi pointé le manque de relations entre les structures de l'IAE et les autres entreprises et identifié une attente des SIAE dans ce domaine.

La collectivité n'est pas intervenue directement mais plutôt en support à une dynamique collective visant à décloisonner l'économie du territoire. Le conseil général continue aujourd'hui de soutenir cette démarche en cofinançant le réseau au côté de la DIRECTTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) Île-de-France et en participant à sa gouvernance.

Faut-il privilégier la constitution de clubs d'entreprises plutôt thématiques ou plutôt généralistes?

Le choix d'une thématique, RSE par exemple, présente l'avantage de mettre en valeur les acteurs de l'ESS qui pourront éventuellement apporter leur expertise « environnementale » ou « sociétale » aux entreprises dans le cadre de partenariats à construire. Au-delà des coopérations ponctuelles nées de ces rencontres, ces lieux d'échanges permettent l'instauration d'un respect mutuel et de relations de confiance.

Mais dans un contexte où les entreprises sont sollicitées de toute part, la création d'une nouvelle instance pour répondre à un enjeu spécifique risque d'écarter des entreprises qui n'auraient pas le temps et les moyens de s'investir au sein de ces structures.

entrepreneuriaux existants (MEDEF, CGPME, chambres consulaires, syndicats professionnels, etc.) qui disposent d'une légitimité reconnue pour favoriser le partage d'expériences et le dialogue.

Dans cette perspective, elles peuvent aussi contribuer à créer ou conforter des clubs d'entreprises existants en conditionnant leur soutien au décloisonnement des formes entrepreneuriales et l'engagement de ces clubs sur des thématiques communes aux entreprises et structures de l'économie sociale et solidaire. C'est ce que fait, par exemple, le Club des Pyrénées-Orientales, sur la thématique RSE (cf. illustration p. 52), ou encore le réseau de l'IAE du Val-de-Marne sur le mécénat d'entreprises (cf. illustration p. 52).

> Accompagner le mouvement de professionnalisation des responsables de structures de l'ESS

On assiste, ces dernières années, à un mouvement de professionnalisation des responsables de structures de l'ESS. En effet, davantage gestionnaires et globalement moins portés par un engagement militant, ils intègrent de plus en plus les outils de pilotage et de gestion des entreprises de l'économie classique, auxquelles ils n'hésitent plus à emprunter des stratégies et des modes d'organisation. Ce mouvement s'accompagne de la création récente, au sein des cursus universitaires et des grandes écoles, de formations ou encore de l'intégration de modules complémentaires dans les formations existantes sur la Responsabilité sociétale des entreprises, les approches éthiques de l'économie, ou encore la sensibilisation au développement durable.

Sans perdre de vue leur spécificité mais, au contraire, en sachant mieux la faire valoir, cette évolution constitue un élément nécessaire pour effacer progressivement les a priori entretenus de part et d'autre par les tenants des différentes formes d'entrepreneuriat. Du point de vue des entrepreneurs de l'économie classique, la plus grande professionnalisation des acteurs de l'ESS représente une condition requise à la démultiplication des partenariats et des coopérations économiques sur lesquels ils seront prêts à s'engager. Du point de vue des entrepreneurs sociaux, la nécessaire montée en professionnalisation constitue un prérequis pour pouvoir engager un dialogue d'égal à égal avec les entreprises classiques sur une approche stratégique.

Les collectivités peuvent contribuer à la « professionnalisation » des acteurs de l'économie sociale et solidaire, en complément d'offres existantes (proposées par les organismes CCI, OPCA spécialisées, etc.) pour conforter leurs compétences dans les domaines où ils sont traditionnellement moins aguerris. Certaines collectivités organisent ainsi des actions de sensibilisation, d'information ou de formation aux méthodes de la gestion, du marketing ou du design, autrement dit sur les champs qui sont plutôt orientés « marché » et relèvent habituellement de l'entrepreneuriat classique.

Ce soutien à la professionnalisation peut être orientée par des problématiques plus ciblées. Ainsi, quand elles dépendent pour tout ou partie de financements publics, les structures de l'ESS peuvent voir leur modèle économique fragilisé et se trouver confrontées - dans un

Gestion des potentielles contradictions entre l'approche marketing et les valeurs portées par les structures de l'ESS

Dans l'esprit de certains, il subsiste une certaine tension entre les valeurs véhiculées par l'approche marketing et celles de l'ESS. Une tension perceptible dans leurs démarches de communication qui tendent à naviguer entre deux écueils. Si l'on prend l'exemple des entreprises d'insertion, leur communication ne peut « gommer » le fait que les produits sont réalisés par des personnes en situation de handicap et, à l'inverse, elle ne peut pas non plus survaloriser cet aspect de la production. L'enjeu consiste à trouver un équilibre qui permette de mettre en avant la qualité du produit ou encore la capacité de l'entreprise à respecter les exigences en matière de délais. Les ateliers de sensibilisation organisés par des collectivités ont vocation à poser la problématique et accompagner l'évolution des discours et des pratiques, qui permettent de valoriser leurs spécificités, sans perdre de vue les aspects de gestion et d'efficience.

Des formations auprès des structures ESS pour susciter du mécénat d'entreprises en Ille-et-Vilaine

Le mécénat d'entreprises peut prendre des formes variées : mécénat financier, mais également mise à disposition de temps de travail, de matériel ou encore de locaux, etc. Afin de tirer le meilleur parti de ces différentes possibilités, et partant du principe que ces formes de mécénat reposent sur la création d'un lien durable et d'une confiance réciproque, le conseil général d'Ille-et-Vilaine propose des sessions de formation à destination des acteurs ESS. Objectif: changer de regard et « professionnaliser » leur approche des entreprises, au travers de la construction d'un argumentaire valorisant leurs spécificités et leurs savoir-faire.

contexte de contraction des budgets publics - à des difficultés pour assurer la pérennité de leur action. Pour faire face à cette situation, des collectivités s'engagent à leurs côtés pour les aider à diversifier leurs sources de financement en les incitant à se tourner vers le mécénat d'entreprises, qu'il soit financier ou d'un autre ordre (mise à disposition de compétences, de locaux...). Par exemple, le conseil général d'Ille-et-Vilaine assure des formations auprès des structures de l'ESS destinées à construire et consolider un argumentaire valorisant leurs spécificités auprès des entreprises de l'économie classique (cf. illustration ci-dessus).

> Reconnaître les structures de l'ESS comme des acteurs économiques à part entière

Enfin, la mise en place de partenariats et de coopérations économiques implique que les structures de l'économie sociale et solidaire soient identifiées et reconnues comme des acteurs économiques à part entière. Dans cette perspective, les leviers d'action mis en œuvre par les collectivités visent, de manière générique, à donner de la visibilité aux structures de l'ESS, par exemple, au travers de :

- l'organisation de salons d'affaires dédiés comme le fait le salon de l'ESS en Franche-Comté (cf. illustration p. 56);
- la mise en place de vitrines d'achats en ligne soutenue par la collectivité, comme le fait la Région Bretagne avec le site en ligne « Boutique solidaire Bretagne »;
- l'organisation d'événements dédiés, sous la forme de remises de prix pour valoriser les initiatives économiques innovantes, comme le fait le conseil général d'Ille-et-Vilaine (cf. illustration p. 56), etc.

à noter

Le projet de loi sur l'ESS donne une légitimité et un cadre institutionnel qui devraient contribuer à favoriser une plus grande reconnaissance des structures de l'ESS, en tant que forme entrepreneuriale à part entière.

Un salon d'affaires pour favoriser les rencontres en Franche-Comté

Porté par la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) et la Région Franche-Comté, le Salon de l'ESS s'adresse aux associations, coopératives, mutuelles, fondations et aux syndicats d'employeurs.

Il a pour objectif de :

- permettre aux filières de l'ESS de multiplier les partenariats en vue de développer des coopérations économiques entre entreprises de l'ESS, mais aussi de leur donner la possibilité de rencontrer les collectivités et les entreprises du secteur classique;
- promouvoir les entreprises de l'économie sociale régionale, les faire connaître et valoriser leurs activités, leurs produits et leurs services;
- relayer les opportunités de collaboration solidaire et responsable portées par des structures, contribuer à la signature de conventions de partenariat, d'accords de distribution ou d'approvisionnement.

Le relais Bretagne et les Thermes marins de Saint-Malo primés aux Oscars d'Ille-et-Vilaine

Le conseil général d'Ille-et-Vilaine organise chaque année « l'Oscar d'Ille-et-Vilaine », mettant sous le feu des projecteurs les entreprises innovantes du département. Avec des réussites inattendues comme en témoigne le rapprochement de l'entreprise d'insertion Le Relais Bretagne des Thermes marins de Saint-Malo.

En 2012, l'entreprise Relais Bretagne et les Thermes Marins de Saint-Malo ont en effet été primés chacun dans leur catégorie. Les deux lauréats qui ont noué contact à l'occasion de la remise de ce prix ont conclu un partenariat d'affaires. Aujourd'hui, le Relais récupère, chaque année, 80 tonnes de tissus usagés auprès des Thermes.

Activer le levier de la commande publique

Le rapprochement de différentes formes d'entrepreneuriat peut être suscité par « l'incitation-contrainte » des marchés publics que les collectivités peuvent mobiliser en activant le levier des clauses sociales. Par ce biais, les entreprises de l'économie classique se trouvent soumises à une forte « invitation » à créer les conditions d'un rapprochement et à organiser des coopérations économiques, notamment avec des SIAE. Si elles veulent en effet pouvoir accéder aux marchés, les entreprises soumissionnaires peuvent être amenées, en fonction des exigences posées par les pouvoirs adjudicateurs, à devoir faire appel, en cotraitance ou en sous-traitance, aux acteurs de l'économie sociale. Si ce levier apparaît largement connu et employé pour soutenir les structures de l'ESS et favoriser les coopérations économiques avec les entreprises classiques, des marges de progrès importantes subsistent néanmoins.

> Le levier de la commande publique locale via les clauses d'insertion

L'accès des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) à la commande publique, via les différentes clauses d'insertion, seules, en cotraitance ou en sous-traitance, ne cesse de progresser. L'enveloppe financière des marchés concernés représentait plus de 2 milliards d'euros en 2011, constituant ainsi un levier susceptible de favoriser le développement et la structuration des acteurs de l'ESS et des SIAE en particulier.

Bien que les collectivités locales, comparativement à l'État, soient plutôt actives dans ce domaine, l'accès des SIAE à la commande publique locale peut encore progresser. Deux éléments peuvent le faciliter : la meilleure maîtrise au plan technique des modalités opérationnelles d'intégration des clauses sociales d'insertion dans les marchés publics mais aussi et surtout l'impulsion de politiques publiques volontaristes. La légitimité de cette démarche peut notamment s'appuyer sur son inscription dans une politique plus large de soutien à l'ESS et à l'IAE.

> Le réflexe « clause sociale d'insertion » au sein des services Achat

Plus concrètement, cette tendance de fond s'appuie sur un travail de sensibilisation et de pédagogie au sein même des services des collectivités. Il s'agit d'instaurer, dans les services responsables des marchés publics, le « réflexe » de la clause sociale d'insertion dans les marchés. En amont, les services en charge de l'ESS ou de l'IAE pourront se rapprocher des services des marchés publics afin de les rassurer quant au professionnalisme et la fiabilité des SIAE.

7,3%

des marchés publics supérieurs ou égaux à 90 000 euros HT passés par les collectivités locales, en 2012, intégraient une clause d'insertion sociale. Leur démarche sera d'autant plus efficace qu'ils seront en mesure de les informer de la nature des filières existant sur le territoire, de leurs domaines de compétences, etc.

Ce « réflexe » s'inscrit également dans un processus d'apprentissage au fil du temps. L'acheteur public pourra par exemple favoriser dans un premier temps le recours aux SIAE, en passant des marchés sans

Les modalités d'intégration des clauses sociales d'insertion dans les marchés publics

Le Code des marchés publics (art. 5) invite les collectivités à intégrer dans les procédures de commande publique des objectifs de développement durable, qui comprennent notamment l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi. Il prévoit 4 modalités d'intégration des clauses sociales d'insertion dans la commande publique :

La clause en tant qu'objet du marché (art. 30 du CMP)

Cette procédure renverse quelque peu l'idée de « clause » d'insertion. L'insertion est positionnée au cœur de ce marché qualifié « de services de qualification et d'insertion professionnelles ». Les activités du marché (nettoyage de la voirie, collecte des déchets, entretien des espaces verts...) servent alors de support à la démarche d'insertion.

L'insertion comme condition d'exécution du marché (art. 14 du CMP)

Dans le cadre de cette clause, l'insertion est une condition d'exécution du marché au sens où l'entreprise est obligée de réserver une part des heures de travail du marché à la réalisation d'une action d'insertion. Toute offre qui ne respecte pas cette condition est déclarée irrégulière. L'exécution de cette clause peut être confiée en sous-traitance aux SIAE pour les structures qui ne disposent pas des compétences ou de la volonté de s'inscrire dans le domaine de l'insertion.

L'insertion comme critère de choix des entreprises (art. 53-1 du CMP)

L'insertion peut également figurer parmi les critères d'attribution du marché aux côtés de la valeur technique et du prix par exemple. Cette clause est généralement combinée avec la clause sociale d'exécution du marché (article 14). Il s'agit alors de permettre à l'acheteur de prendre en compte et d'évaluer les performances de l'offre en matière d'insertion des publics en difficultés.

Les marchés réservés (art. 15 du CMP)

Cette modalité permet de réserver un ou plusieurs lots du marché, voire le marché entier, à une entreprise adaptée [EA], un établissement ou service d'aide par le travail (ESAT) ou à toute autre structure employant majoritairement des personnes en situation de handicap.

Intégration des clauses sociales dans la commande publique des conseils régionaux, Avise, en partenariat avec l'Association des Régions de France et la Caisse des Dépôts, 2014

publicité, ni mise en concurrence préalable, sous réserve que leur montant estimé soit inférieur à 15 000 euros HT (art. 28 du Code des marchés publics). De même, scinder les marchés en plusieurs lots pourra faciliter le positionnement des SIAE en les adaptant à leur capacité de prise en charge, souvent limitée par leur taille. Au final, l'accès des SIAE à des marchés plus modestes permet de les préparer et de faciliter leur accès à des marchés publics plus importants.

Ce processus d'apprentissage se manifeste aussi au travers de l'extension progressive des secteurs d'activités concernés par l'activation de clauses sociales. Les collectivités peuvent, en effet, expérimenter l'intégration des clauses sociales d'insertion dans les marchés « traditionnels » de travaux publics, avant d'élargir la démarche à des marchés de services (nettoyage par exemple) et, pour les plus avancées, de prestations intellectuelles (enquêtes/sondages, informatique...).

> Des clauses à l'origine de coopérations entre acteurs de l'ESS et entreprises classiques

La clause sociale d'insertion comme condition d'exécution du marché (article 14) est la plus fréquemment utilisée par les acheteurs publics, en particulier dans le cadre des politiques de rénovation urbaine (ANRU). Cette clause incite à la mise en place de collaborations entre des entreprises de l'économie classique et des structures de l'IAE. Ce type de coopération permet à ces acteurs, appartenant à des cultures différentes, d'apprendre à mieux se connaître et, parfois, de prolonger leur collaboration de manière plus structurelle dans le cadre de projets d'innovation sociétale par exemple.

Juratri, une SARL née du rapprochement des branches régionales de trois majors de la gestion des déchets, illustre le rôle d'incitation que peut jouer l'acteur public au travers du levier de la commande publique pour infléchir des choix stratégiques portés par des entreprises de l'économie classique. Ce partenariat a en effet donné naissance à un projet d'entreprise pérenne intégrant la dimension de réinsertion sociale et la création d'emplois, appuyé par le rôle d'une collectivité volontariste qui a, à l'origine, pesé sur les choix stratégiques des trois partenaires (cf. illustration p. 60).

Si la commande publique représente un levier d'action efficace pour stimuler les rapprochements, elle comporte aussi un écueil. En effet, les clauses d'insertion sociale dans les marchés publics peuvent ne pas avoir d'effet d'entraînement sur des coopérations économiques « libres » ou sur de l'innovation sociétale, si les entreprises ne les considèrent que comme une contrainte et non comme une opportunité. Un certain équilibre dans leur utilisation et un travail de pédagogie apparaissent nécessaires de

Juratri: trois majors de la gestion des déchets crééent une entité commune pour répondre à un marché public

En 1978, une association de réinsertion sociale, proche des chiffonniers d'Emmaüs est créée sur une friche industrielle à Lons-le-Saunier dans le Jura. Elle donne naissance à une entreprise industrielle experte dans la collecte et le traitement des ordures ménagères. En 1990, pour répondre à un appel d'offres départemental concernant le recyclage des papiers et cartons, l'association crée Juratri, une SARL (société à responsabilité limitée) dans laquelle entrent à ses côtés les branches régionales de trois majors de la gestion des déchets, Veolia, Derichebourg et Sita. Aujourd'hui, Juratri, également partenaire de grands groupes de la distribution, emploie 135 salariés dont 70 en réinsertion, sur trois sites de production à Lons-le-Saunier.

> la part des collectivités auprès des entreprises soumissionnaires les plus impactées : secteurs du BTP, de l'entretien des espaces verts ou de la restauration collective en particulier.

Favoriser l'essor des coopérations et les courants d'affaires interentreprises

Dans la mesure où elles sont insérées sur le territoire et y nouent des relations d'affaires avec d'autres acteurs économiques, les structures de l'ESS contribuent à l'attractivité du territoire et à l'ancrage des entreprises locales. Des collectivités s'engagent ainsi dans le soutien à l'activité et l'emploi local en misant sur le développement et l'intensification des relations et partenariats d'affaires entre structures locales de l'ESS et entreprises classiques. Leur action part de l'idée sous-jacente que le jeu spontané du marché ne conduit pas les acteurs à maximiser et tirer parti de toutes les opportunités potentielles, que ce soit par méconnaissance réciproque, ou en raison des a priori et des préjugés persistant de part et d'autre.

> Renforcer l'effet « club territorial » pour favoriser les coopérations économiques

Le « club territorial ouvert » dont la vocation première consiste à faire tomber ou aplanir les préjugés (cf. infra) et favoriser les échanges d'expériences peut être orienté dans une perspective plus directement opérationnelle. L'enjeu consiste alors à dépasser le stade de la sensibilisation à l'ESS ou aux pratiques responsables, en favorisant l'intégration des structures de l'économie sociale et solidaire dans les réseaux, dans le but de générer des opportunités d'affaires. La participation à ces clubs a vocation à faciliter l'identification des structures de l'ESS auprès des entreprises classiques du territoire et, in fine, favoriser ainsi le développement de coopérations économiques.

De manière plus spécifique, des stratégies d'accompagnement sectorielles ciblées peuvent être mises en œuvre. Elles sont engagées ou accompagnées par des collectivités dans le but de :

> Soutenir l'essor et la diversification des structures ESS vers le champ des services aux entreprises

Des structures de l'ESS historiquement bien implantées dans le champ des services à la personne s'appuient sur les compétences acquises dans ce domaine pour diversifier leurs débouchés. Elles développent

Artois Communauté accompagne la diversification des débouchés des structures de l'ESS intervenant dans le champ des services à la personne

La démarche poursuivie par la Communauté d'agglomération Artois Communauté vise à consolider le modèle économique des structures intervenant dans le champ des services à la personne. Il s'agit de les inciter à s'interroger sur des cibles de clientèles et des marchés nouveaux. Est visée en particulier la diversification de leur activité dans le champ des services aux entreprises et aux salariés.

La collectivité joue un rôle d'« assistance technique » auprès des structures de l'ESS, en relayant son action avec le soutien des présidents des clubs de zones d'activités, de la CCI et des syndicats de salariés. Partant du constat que seul 1 % des entreprises utilisent le CESU RH, la démarche consiste à aller au devant des entreprises du territoire pour les inviter à porter davantage attention au bien-être de leurs salariés comme facteur contributif à la compétitivité de l'entreprise.

La collectivité propose, dans ce cadre, la réalisation d'une étude portant sur les pratiques RH de l'entreprise, le repérage de ses besoins, et l'adaptation de ses besoins à l'offre de service correspondante. Elle joue le rôle de facilitateur et de mise en lien entre les structures. Les réponses apportées rejoignent les préoccupations portées par les clubs de zones : conciergeries, crèches interentreprises, jardinage, gardiennage...

ainsi une offre de services à destination des entreprises, en particulier dans le secteur du bien-être des salariés (garde d'enfants, conciergerie d'entreprises...).

Des collectivités interviennent pour encourager et soutenir ces démarches en aidant, par exemple, à créer les conditions de la rencontre de l'offre et de la demande potentielle. Ces démarches visent souvent un double objectif. D'une part, aider les structures intervenant dans ce champ d'activité à trouver des relais de croissance et de développement dans un contexte de raréfaction des ressources publiques. D'autre part, assurer le renforcement de la vitalité et de l'ancrage du tissu économique local, par la densification du tissu local de sous-traitance et/ou de l'offre de services aux entreprises.

Artois Communauté inscrit son action dans cette perspective. Elle déploie pour ce faire des leviers d'action volontaristes et des outils spécifiques pour susciter les appariements entre les structures de l'ESS et des entreprises potentielles utilisatrices (cf. illustration p. 61).

> Encourager les courants d'affaires entre donneurs d'ordre de l'industrie et structures sous-traitantes de l'ESS, pour tirer parti des potentiels de relocalisation d'activités

Nombre d'initiatives voient le jour sur des territoires de tradition industrielle dans l'idée de (re)créer une dynamique économique grâce à la relocalisation d'activités de sous-traitance jusqu'à lors assurées dans les pays à bas coûts. Plusieurs expériences réussies de relocalisation d'activités, s'appuyant sur les ressorts de l'économie sociale et solidaire, viennent étayer la pertinence de cette approche de développement. Dans la région Rhône-Alpes, où le groupe Archer a ouvert la voie en relocalisant une activité de soustraitance automobile, les initiatives se multiplient. On peut également citer des démarches spontanées comme le rapprochement de l'équipementier automobile Valeo de l'association Mont Blanc Insertion pour le montage d'essuie-glaces, le suivi et la qualité pour des activités de centrage de tubes, ou encore l'assemblage de fauteuils, etc.

Autant d'expériences concluantes qui alimentent et donnent de la crédibilité aux projets de territoire visant à maintenir ou relocaliser des activités industrielles.

Le PTCE Entrepreneurs solidaires Centre Isère positionne son action en ce sens, en intervenant en appui d'un collectif d'entrepreneurs pour favoriser les conditions de la rencontre entre les donneurs d'ordre de l'industrie grands groupes, PMI - et les structures locales d'insertion par l'économie (cf. illustration p. 63).

Un Pôle Territorial de Coopération Entrepreneurs Solidaires en Centre lsère pour susciter des coopérations industrielles sur le territoire

Le PTCE Entrepreneurs Solidaires du Centre Isère a été créé en 2012, à l'initiative de huit structures d'insertion. Ce pôle s'est donné comme objectif de mutualiser les capacités des structures qui le composent et de développer des coopérations avec d'autres entreprises.

Dans ce cadre, le syndicat du pays du Sud Grésivaudan ainsi que la communauté du pays Voironnais ont introduit les structures d'insertion volontaires dans les réseaux et groupements d'entreprises du territoire. Parmi eux, le groupement des industriels du Sud Grésivaudan, composé d'entrepreneurs partageant les mêmes valeurs humaines et entrepreunariales, a alors manifesté sa volonté de travailler avec ces SIAE, dans le domaine de la sous-traitance industrielle de l'automobile, et s'est engagé dans une relation de type « client-fournisseur ». Cette coopération ne s'intègre donc pas dans les pratiques responsables des entreprises, mais bien dans une relation commerciale. Les membres du PTCE ont conscience qu'ils doivent être reconnus par la qualité de leurs prestations en pratiquant des prix de « marché », la concurrence des pays à bas salaires n'étant jamais loin.

EN RÉSIIMÉ

Les politiques publiques locales en faveur de l'économie sociale et solidaire, présentées dans cette partie, se placent dans une posture d'accompagnement et de soutien aux dynamiques entrepreneuriales, caractérisées par le mouvement spontané de coopérations et de d'hybridations en cours (partie 1).

Conscientes du potentiel, en termes d'ancrage territorial des activités économiques notamment, associé au développement de l'économie sociale et solidaire, des collectivités locales précurseurs ont ainsi contribué à poser les bases d'un modèle d'accompagnement de l'ESS, qui se concrétise notamment par :

- la sensibilisation et la lutte contre les a priori réciproques des acteurs de l'économie classique et de l'économie sociale et solidaire ;
- l'accompagnement du mouvement de professionnalisation des acteurs de l'économie sociale et solidaire ;
- le décloisonnement de l'ESS vis-à-vis du milieu entrepreneurial en favorisant les rencontres et les courants d'affaires, via les clubs et les réseaux;
- l'activation du levier de la commande publique, via les clauses sociales d'insertion.

Ce rôle, nécessaire, d'accompagnement d'une dynamique entrepreneuriale novatrice, peut être appréhendé comme une première étape destinée à amorcer le changement d'échelle de l'ESS, promu par la loi, mais aussi comme un travail préalable à l'élaboration d'un projet territorial intégrant l'économie sociale et solidaire au cœur de sa stratégie (partie 3).

L'ESS support de la stratégie globale de développement du territoire

ette troisième partie vise à analyser comment les politiques publiques peuvent intégrer l'économie sociale et solidaire dans leur stratégie et, plus particulièrement, comment l'action des collectivités peut favoriser l'essor de l'ESS au service d'un projet de territoire. Ces collectivités évoluent ainsi d'un positionnement d'accompagnateur des dynamiques entrepreneuriales, objet de la deuxième partie du guide, à celui de pilote stratégique, pleinement acteur du développement économique territorial.

Cette évolution revêt trois formes principales correspondant à une implication croissante de la collectivité :

- La réintégration de l'ESS dans les politiques économiques locales de droit commun:
- L'ESS en tant que coproductrice du projet territorial de transformation économique, sociale, et environnementale;
- L'ESS comme moteur d'un modèle de développement territorial intégré.

La réintégration de l'ESS dans les politiques économiques locales de droit commun

La loi en discussion affiche la volonté d'impulser un « changement d'échelle » de l'ESS. La traduction de cette ambition à la maille territoriale implique en premier lieu, pour les collectivités, de sortir l'ESS des marges pour la repositionner dans les dispositifs de droit commun de soutien au développement économique. Nombre de démarches en ce sens sont d'ores et déjà engagées par des collectivités pionnières. En témoigne l'action du conseil régional du Limousin qui rend accessible l'ensemble de ses dispositifs de soutien économique aux entrepreneurs sociaux (cf. illustration p. 67).

Région Limousin : une politique en faveur de l'entrepreneuriat social intégrée à la politique de soutien économique de la Région

Engagée dans une politique ESS volontariste, la région Limousin investit 2 % de son budget dans l'ESS et près de 8 millions d'euros dans les programmes de soutien à l'entrepreneuriat social. Dans ce contexte, la Région a fait le choix de ne pas faire de l'économie sociale et solidaire un secteur d'intervention hors économie. Cette démarche se concrétise dans la mise en œuvre de la politique de soutien à l'entrepreneuriat social qui est pleinement intégrée dans la politique de soutien à l'économie:

- la Région encourage l'accès aux aides et aux dispositifs de soutien régionaux des porteurs de projets de l'ESS quel que soit leur statut, au même titre qu'un porteur de projet d'une entreprise de l'économie classique;
- le service régional d'accompagnement pour les créateurs du territoire, « Objectif Création », est composé de 110 personnes issues de l'économie « classique » (CCI, Chambre des métiers...) mais aussi de l'ESS (CRESS...). Signe de la réussite de ce travail d'acculturation et de connaissance réciproque nécessaire à la mise en place d' « Objectif Création », les structures d'accompagnement, qui s'ignoraient jusqu'alors, s'adressent aujourd'hui les porteurs de projets en fonction de leurs spécificités et de leurs compétences.

source:

D'après une interview accordée à RTES par Ghislaine Jeannot-Pagès, vice-présidente en charge de l'économie résidentielle, numérique, sociale et solidaire, des politiques territoriales de proximité et à l'innovation sociale et économique, à la région Limousin, mai 2014

Intégrer le soutien à l'ESS dans une approche plus globale valorisant l'économie de proximité

L'intégration progressive de l'ESS dans les dispositifs de droit commun pourrait passer par un décloisonnement progressif des approches économiques, porté par la montée en puissance des dispositifs de soutien à « l'économie de proximité ». Ce mouvement emprunte des voies diverses, par exemple :

• Le recours à des approches renouvelées du développement économique local. Pour étayer les fondements de sa politique en matière de soutien à l'économie de proximité, la Région Rhône Alpes s'est s'appuyée sur les résultats des travaux de l'universitaire Laurent Davezies. Ils ont ainsi en effet permis de mettre en évidence

La Théorie de la Base revisitée par Laurent Davezies

Cette théorie stipule en substance que le développement des territoires dépend de deux mécanismes : leur capacité à capter du revenu de l'extérieur de leurs « frontières » [c'est ce qu'on appelle la Base ou revenus basiques), d'une part, et à redistribuer ces revenus basiques dans l'économie locale sous la forme de dépenses de consommation, d'autre part. S'appuyant sur ce cadre conceptuel, Laurent Davezies a distingué les mécanismes productifs concurrentiels (Base productive) et des mécanismes « extra-productifs » (Bases publique, sociale et résidentielle) qui permettent aux territoires de capter du revenu.

Base productive: revenus liés à la présence d'actifs qui vivent sur le territoire et travaillent dans des secteurs d'activité concurrentiels, c'est-à-dire exportateurs.

Base publique : revenus liés à la présence de fonctionnaires.

Base sociale: ensemble des revenus sociaux de transfert (hors pensions de retraite) dont bénéficient les habitants (allocations chômage, aides sociales diverses...).

Base résidentielle : pensions de retraite, dépenses touristiques marchandes et non marchandes et revenus liés à la présence d'actifs qui vivent sur le territoire mais travaillent en dehors.

> le poids de la base des revenus dits résidentiels qui représentent à eux seuls entre 40 et 70 % des revenus « présents » à l'échelle des bassins d'emploi de la région (cf. encadré ci-dessus). Adossé à ces résultats, le conseil régional intègre désormais l'économie sociale et solidaire dans un cadre d'intervention plus général, le contrat sectoriel, qui vise à valoriser « l'économie de proximité » avec dès lors, l'enjeu pour le tissu économique local de pouvoir capter ces revenus afin de générer de l'activité et de l'emploi via les dépenses de consommation. Ce contrat est également fondé sur l'idée selon laquelle les leviers d'action en matière économique se situent principalement au niveau local, dans la mobilisation et la mise en mouvement des ressources présentes au sein des territoires. Et dans cette perspective, l'économie sociale et solidaire a pleinement son rôle à jouer.

• L'instauration de systèmes de monnaies complémentaires pour renforcer les liens et les échanges économiques de proximité. En Ille-et-Vilaine, par exemple, la démarche portée par le conseil général met l'accent sur le développement durable, en cherchant à conjuguer consolidation des liens de solidarité locale, plus grande prise en compte de l'environnement, et meilleure gouvernance

des entreprises et des coopérations qu'elles peuvent tisser entre elles. Toutes les entreprises, et notamment celles qui adhérent à ces valeurs, sont invitées à adopter le « Galléco » comme moyen d'échange et de paiement interentreprises. Ce phénomène est loin d'être isolé. Depuis quelques années les monnaies complémentaires se multiplient sur le territoire national : Eusko au Pays basque, Sol Violette à Toulouse, Abeille à Villeneuve-sur-Lot, et d'autres projets sont à l'étude dans les régions Languedoc-Roussillon, Basse-Normandie et PACA.

Intégrer l'ESS dans les politiques de filières locales et d'innovation

Dans une perspective d'intégration de l'ESS dans les politiques de droit commun, une attention particulière doit être portée aux dynamiques d'innovation et de recherche et développement (R&D).

L'ESS est, en effet, généralement considérée comme légitime et pertinente pour s'inscrire dans les « interstices » non rentables du marché, délaissés par les entreprises de l'économie classique : par exemple, dans les activités de l'amont de collecte et de tri, dans la chaîne économique du réemploi ou du recyclage. Elle est, de fait, beaucoup moins attendue sur le terrain de l'innovation, qu'il s'agisse de process ou de produits, qui lui permettrait pourtant de se positionner sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Il s'agit d'un enjeu majeur pour que l'ESS opère le changement d'échelle qui augmentera son poids et son impact dans le tissu économique et l'emploi local et lui permettra de « remonter » dans la chaîne de valeur. Des groupes de l'ESS de taille importante ont ouvert la voie et démontré la capacité de ces structures à faire émerger, ou intégrer, des innovations qui ont permis d'améliorer l'efficience de leur process, ou encore de développer de nouvelles applications ou nouveaux produits. On peut citer des exemples de réussites comme celle de l'entreprise Le Chênelet : positionnée dans le champ de l'éco-construction, cette entreprise de 300 salariés, implantée dans cinq régions, a su développer en son sein une équipe d'ingénieurs entièrement dédiés à la R&D (cf. illustration p. 70).

Le Chênelet, un groupe de l'ESS qui place l'innovation au cœur de son projet de développement

Le groupe Chênelet regroupe différentes structures tournées vers l'insertion professionnelle de personnes en difficultés. Il est composé de 4 entités employant 300 personnes :

- une entreprise d'insertion ;
- un chantier et un atelier d'insertion ;
- une association, organisme de formation et appui au développement de nouvelles activités ;
- une foncière sociale : la Foncière Chênelet.

L'éco-construction de logements sociaux source d'innovations

Le groupe, via la création de la Foncière Chênelet, a développé une activité novatrice d'éco-construction de logements sociaux cherchant à concilier finalité économique, d'insertion sociale, et d'intégration des problématiques écologiques. L'approche adoptée par le groupe dans son activité d'écoconstruction est porteuse d'innovations au travers de plusieurs dimensions :

- technologique, dans le sens où l'éco-construction tire parti de la recherche en éco-conception, sur la question des propriétés des matières premières utilisées, en domotique sur des solutions d'assistance avec des partenaires comme Schneider Electric, sur des questions d'efficacité énergétique avec GDF Suez notamment. Afin de développer cette dimension, le Chênelet emploie 14 ingénieurs, et reste encore rare pour une société « solidaire d'insertion » ;
- sociale, dans la mesure où l'enjeu est de partir des besoins de populations en difficulté pour se loger, pour travailler... L'éco-construction de logements sociaux vise à lutter contre les mauvaises performances énergétiques et écologiques dont pâtissent habituellement les logements sociaux. L'objectif de la démarche consiste par ailleurs à faciliter l'appropriation des innovations technologiques par leurs utilisateurs, par le biais d'atelier pédagogiques ;
- financière, car le modèle économique de la Foncière ne repose pas uniquement sur des financements publics. Il s'appuie sur les fonds d'épargne salariale de grands groupes comme GDF Suez, via le fonds solidaire GDF Suez Rassembleur d'énergie.

À la lumière de ces enjeux, l'innovation, tant technique que technologique, représente un levier majeur dont les collectivités peuvent se saisir. C'est la voie empruntée par quelques rares clusters ayant favorisé en leur sein l'hybridation et les collaborations entre les différentes formes entrepreneuriales, comme le PRIDES - Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire – Services à la personne de la région Provence - Alpes - Côte d'Azur (cf. illustration p. 71).

Le soutien de la région Provence - Alpes - Côte d'Azur au Pôle Services à la Personne

C'est en 2006 que la Région Provence - Alpes - Côte d'Azur a lancé la politique des PRIDES qu'elle décline sur différentes filières à enjeu régional. Il s'agit de réseaux régionaux regroupant des entreprises, des laboratoires de recherche, des centres de formation et des associations à vocation économique qui travaillent autour d'une même chaîne de valeur, une même filière ou un même marché. Cette démarche, inscrite dans les orientations du Schéma régional de développement économique, vise à améliorer les performances des entreprises pour développer l'emploi en les incitant à participer activement à des réseaux de coopération interentreprises.

La constitution de l'association Pôle Services à la Personne résulte d'un travail d'animation et de concertation réalisé par la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire PACA. Constitué majoritairement d'associations du secteur des services à la personne, le Pôle a répondu à l'appel à projets de la Région et a été labellisé PRIDES en 2007. Cette labellisation et ce soutien apporté à un regroupement d'acteurs de l'économie sociale et solidaire a permis aux structures qui le composent d'être reconnues comme des acteurs économiques à part entière. Signe de la réussite de ce réseau, le Pôle Services à la Personne a été labellisé, au niveau national, « Grappe d'entreprises » par la DATAR en 2011. Conscients des enjeux liés à l'innovation technologique dans le secteur des services à la personne, les acteurs du PRIDES Pôle Services à la Personne ont, dès lors, initié une démarche visant à faciliter l'intégration de technologies dans l'offre de services des entreprises et associations du secteur des services à la personne.

Plus directement, les collectivités territoriales, en particulier les Régions, compétentes en matière de soutien à l'innovation et investies dans la politique des pôles de compétitivité et des clusters, ont des marges de progrès à exploiter pour mieux intégrer les spécificités de l'ESS dans leurs dispositifs de soutien aux acteurs économiques.

Porteuses d'initiatives novatrices, mêlant innovation technologique, sociale, ou d'usage, davantage inscrites dans des logiques incrémentales plutôt que de « rupture », les structures de l'ESS se heurtent souvent, en effet, à des dispositifs de soutien mal calibrés ou incapables de mesurer la portée et le potentiel de leurs innovations.

La piste prometteuse de l'économie circulaire

Les territoires, en particulier urbains, sont des « mines » de matières premières secondaires issues de produits arrivés en fin de vie. Se pose alors la question de l'organisation des filières inverses de collecte et de valorisation de ces gisements, dans un contexte d'accès aux ressources de matière « neuves » de plus en plus difficile. L'économie circulaire peut alors constituer une réponse. Couplées avec une démarche de R&D sur les débouchés et les applications potentielles, les opportunités générées peuvent contribuer à l'émergence d'activités nouvelles ancrées au sein des territoires.

De manière plus globale, les collectivités ont intérêt à porter des stratégies de maintien et de valorisation des gisements de matières premières secondaires au sein des territoires, pour favoriser la création de filières économiques et d'emplois locaux non délocalisables. Elles peuvent, pour cela, s'appuyer sur les maillons stratégiques de l'amont (collecte, tri...), sur lesquels les acteurs de l'insertion sont plus spécifiquement en capacité de se positionner. Pour agir, les collectivités peuvent faire valoir : leur compétence dans le domaine de la gestion et de la valorisation des déchets, leur rôle dans la gouvernance des éco-organismes pour le fléchage des éco-contributions, l'organisation et la définition des modes et conditions de collecte des matières usagées sur la voie publique, etc.

Quelle organisation politique et administrative des collectivités pour intégrer l'essor de l'ESS?

Le positionnement de l'ESS au sein des politiques et de l'organisation interne des collectivités nécessite :

- une reconnaissance de ce secteur d'activité et un portage politique du sujet;
- l'intégration « opérationnelle » de l'ESS au cœur des politiques de développement économique local;
- la prise en compte de la nature transversale et intersectorielle des politiques de l'économie sociale et solidaire.

Les « missions » de soutien et d'accompagnement de l'ESS au sein des collectivités locales sont aujourd'hui de plus en plus souvent rattachées aux directions de développement économique des collectivités.

Toutefois, des marges de progressions subsistent :

- soit de facon formelle dans la mesure où des collectivités ont conservé un mode d'organisation dans lequel l'ESS et notamment la thématique de l'insertion par l'activité économique restent distinctes des directions du développement économique ;
- soit au niveau « opérationnel » dans le sens où l'intégration « organisationnelle » de l'ESS ne débouche pas systématiquement sur une réelle prise en compte de l'ESS dans les politiques de filières et les différents documents stratégiques (SRDE...).

Quelques collectivités pionnières ont pourtant saisi l'intérêt de positionner l'économie sociale et solidaire au cœur de leur direction du développement économique. Il s'agit pour elles de favoriser l'intégration des démarches de l'ESS, dans les politique de filières par exemple, et de renforcer la prise en compte des structures de l'ESS dans les dispositifs de soutien « générique » (financier, immobiliser, d'accompagnement au développement...). Une autre option consiste à mettre en avant le caractère transversal des démarches ESS en positionnant, par exemple, un service ESS auprès de la direction générale de la collectivité.

Au niveau politique, et indépendamment de l'organisation administrative en place, la thématique de l'économie sociale et solidaire est encore rarement rattachée à la délégation du développement économique. Cette répartition des délégations n'est pas de nature à faciliter le portage d'une politique de développement économique intégrant les enjeux et les acteurs de l'ESS au cœur de ses objectifs.



Les projets ayant réussi à combiner et hybrider les ressources locales de manière efficace, dans le cadre de modèles d'affaires viables et pérennes, s'appuient le plus souvent sur des collectivités qui ont intégré les fonctions de soutien à l'économie sociale et solidaire au sein des services de développement économique.

L'ESS coproductrice du projet territorial de transformation économique, sociale et environnementale

Les acteurs de l'ESS peuvent passer du rôle de simples « bénéficiaires » des politiques de développement économique à celui de maillons participant activement, aux côtés des collectivités, à la coconstruction et à la mise en œuvre du projet de territoire. C'est l'une des ambitions portées par les nouveaux Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), encouragés par la loi ESS. Leur logique : intégrer l'ensemble des parties prenantes d'un écosystème territorial d'acteurs. Du quartier à la région, des collectivités ont d'ores et déjà saisi l'intérêt que ces dynamiques collectives « hybrides » peuvent représenter pour contribuer à la coproduction et la mise en œuvre du projet territorial, en tissant des partenariats ou comme parties prenantes de ces démarches. Le positionnement du PTCE de Lille Métropole Solidaire offre à cet égard une illustration éclairante (cf. illustration p. 75).

L'émergence du PTCE « Les Gouttes d'Or de la mode et du design », résultat d'une action engagée par la délégation à la Politique de la ville et à l'intégration de la ville de Paris offre une autre illustration intéressante. Cette démarche repose sur une stratégie de développement endogène visant à s'appuyer sur le potentiel économique local lié à la filière textile du quartier de la Goutte d'Or pour en faire un véritable levier de développement économique et social du quartier dans son ensemble (cf. illustration p. 76).

Le PTCE Lille Métropole Solidaire, interface entre les acteurs de l'économie sociale et les filières d'excellence

Le PTCE Lille Métropole Solidaire est l'émanation du cluster « Initiatives et Cités », labellisé grappe d'entreprises par la DATAR en 2011. Ce cluster prend la forme d'une coopérative SA qui regroupe des entreprises du développement local durable autour des métiers du conseil, de la formation et de la communication. Le PTCE intègre les collectivités locales alors que le cluster est uniquement centré sur la dimension « affaires » du réseau.

La création d'un PTCE associant les membres du cluster et les collectivités locales (Lille Métropole, le conseil régional Nord - Pas-de-Calais, la communauté d'agglomération Artois Communauté, la communauté d'agglomération du Calaisis) vise à faire fructifier la dynamique collaborative du cluster au profit des objectifs de la politique de développement économique du territoire.

Le PTCE Lille Métropole Solidaire a ainsi été conçu comme un acteur intermédiaire entre le monde entrepreneurial (acteurs de l'ESS y compris), dont ses membres sont issus, et les collectivités locales. Concrètement, le PTCE a pour mission d'accompagner les porteurs de projets dans les filières créatives du tertiaire supérieur, du numérique et de l'image, dans une logique de médiation par rapport aux politiques de soutien de Lille Métropole en faveur de ces filières d'excellence. Ce rôle d'interface permet de pallier deux freins : la difficulté des collectivités à être présentes « sur le terrain » au plus près des dynamiques entrepreneuriales et la relative méconnaissance par les porteurs de projets « créatifs » des dispositifs de soutien public.

Le PTCE peut s'appuyer sur un lieu coopératif, appelé La Grappe, pour faciliter son accès et l'accompagnement de porteurs de projets. Ce lieu dispose d'un espace collaboratif ouvert au public dans lequel 150 personnes, dont des porteurs de projet, sont accueillies chaque jour et sont au contact des 63 collaborateurs du PTCF.

Les Gouttes d'Or de la mode et du design : une politique d'économie sociale et solidaire au service d'une filière économique et d'un territoire en difficulté

Le quartier de la Goutte d'Or est marqué par une forte concentration d'entreprises de la filière textile, représentant plus de 300 emplois. La ville de Paris a initié une dynamique collective visant à rassembler ses professionnels, en majorité originaires d'Afrique sub-saharienne et du Maghreb. Ceux-ci sont individuellement confrontés aux difficultés économiques de la filière, mais aussi à des problèmes liés directement à la mauvaise image du quartier. Ils se sont regroupés au sein d'une association, les Gouttes d'Or de la mode et du design, afin de structurer un projet commun.

Le PTCE s'inscrit dans une dynamique de cluster « classique » dans la mesure où ce rassemblement d'entreprises vise à développer de nouveaux marchés et à favoriser la mise en place de projets collectifs. Il s'agit de s'appuyer sur des mutualisations de fonctions supports (commercialisation, administratif) et d'équipements communs, pour la couture notamment. Le PTCE s'inscrit également dans une optique de structuration de la filière et d'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises membres du réseau.

L'intérêt de la démarche ne s'arrête pas là. Cette initiative alimente en effet un projet territorial plus global avec des finalités sociales associées au quartier et à sa population. Le PTCE, en collaboration avec la Ville de Paris notamment, participe à la mise en œuvre de plans de formations en lien avec les besoins de qualification des professionnels de la filière, ainsi que de formations linguistiques d'appui aux populations souvent composées de primo arrivants. À ce titre, l'association bénéficie de financements de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) pour sa contribution à la rénovation et à l'amélioration de l'image de ce quartier ciblé par la politique de la ville. La présidente de l'association entend poursuivre dans la voie tracée, avec l'idée de creuser l'argument marketing au travers de la création d'un label « Made in Goutte d'Or ».

L'ESS comme moteur d'un modèle de développement territorial intégré

Ultime niveau d'approfondissement stratégique, les collectivités ont potentiellement un rôle à jouer pour créer les conditions d'émergence d'un « milieu » local favorisant l'essor de démarches entrepreneuriales innovantes inspirées des valeurs de l'ESS.

Cette démarche participe à la proposition d'un modèle de développement économique local pluriel, dans lequel l'ESS trouve pleinement sa place pour répondre à des problématiques ou des besoins spécifiques qui ne sont pas satisfaits par le modèle économique dominant.

L'ESS, produit d'un dialogue social territorial

Créer les conditions d'émergence d'un milieu favorable, c'est en premier lieu porter l'ambition d'instaurer le « réflexe » ESS au sein de la société civile et des entreprises pour que l'écosystème local soit en capacité de faire émerger, combiner et hybrider les ressources mobilisables localement. Et d'inventer ainsi des modalités de réponses inédites adaptées aux problématiques locales, en matière d'accès à l'emploi, de lien et d'intégration sociale, ou d'un développement économique plus robuste et plus durable.

Les défis ainsi posés peuvent être source de créativité et d'innovation et inciter les acteurs locaux à emprunter des voies nouvelles. En l'occurrence, d'anciens bassins industriels, qui ont souffert de la disparition de pans entiers d'activités, ont joué le rôle de « laboratoire » et expérimenté des modèles de gouvernance territoriale et d'affaires innovants.

Les expériences de ce type sont rares. On peut toutefois citer le cas du bassin d'emploi du Seignanx, dans le département des Landes, où s'élabore un dialogue social territorial permanent organisé de longue date avec les acteurs socio-professionnels du territoire et leurs représentants pour faire émerger des solutions collectives, inspirées des valeurs de ESS (cf. illustration p. 78).

Le comité de bassin d'emploi du Seignanx (Landes) : un dialogue social territorial permanent à l'origine de la création et de l'ancrage d'activités nouvelles

Outre le volontarisme de quelques acteurs moteurs, la recherche de solutions innovantes inspirées des valeurs de l'ESS a été encouragée par une spécificité territoriale. Territoire de frange en limite des départements des Landes et des Pyrénées-Atlantiques, il s'est développé avec une conviction partagée par ses acteurs de devoir mettre en œuvre ses propres outils et moyens au service de son développement local. Par ailleurs, structuré jusque dans les années 1970 autour des Forges de l'Adour, le territoire a développé une forte culture syndicale et ouvrière et une sensibilité aux questions économiques et sociales, suite aux vagues de licenciements intervenues au cours de cette période. Cette double particularité a conduit, d'une part, les élus et techniciens à penser des modes de développement dans des logiques collectives et participatives, et d'autre part, à rechercher d'emblée les retombées en matière sociale des actions susceptibles d'être conduites dans le champ économique. Le CBE (Comité de bassin d'emploi) est la traduction et la cheville ouvrière de cette volonté mise en œuvre à partir de l'année 1982, dans le sillon des premières lois de décentralisation. Initiée sur la commune de Tarnos, cette démarche regroupe la mairie, les représentants du monde économique local et des syndicats de salariés. Les acteurs du CBE ont eu d'emblée la volonté de fonctionner dans une logique alternative aux méthodes descendantes, pilotées par les services de l'État, qui président généralement aux démarches d'accompagnement à la restructuration industrielle de territoires sinistrés. Le dialogue, nourri dans le cadre du CBE, associe aujourd'hui l'ensemble des syndicats de salariés, organismes professionnels, entreprises de toutes tailles et tous secteurs d'activité. Ces derniers ont appris à échanger et à coconstruire des projets répondant à des problématiques auxquelles les entreprises classiques ne sont pas en mesure d'apporter des solutions intégrées. Regroupant les industriels locaux autour des valeurs de l'ESS et organisées selon le modèle de la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), différentes structures ont ainsi vu le jour au fil du temps, dans des domaines très variés, liés aux besoins exprimés : restauration collective, formation professionnelle, ou sécurisation des parcours de salariés au travers de la mise en place d'un groupement d'employeurs, par exemple.

> Le cas du Seignanx apporte des enseignements utiles sur les conditions de réussite d'une démarche territoriale de ce type :

- la présence d'acteurs des différentes composantes de la société civile sur le territoire, qui se mobilisent et sont prêts à s'engager dans un dialogue ouvert et constructif pour la définition de solutions partagées ;
- la volonté délibérée de la collectivité d'inscrire son action en matière de développement économique dans un dialogue ouvert avec les acteurs de la société civile ;

 la collectivité joue un rôle important, mais doit être en capacité de s'effacer ou de s'inscrire en appui des acteurs locaux pour contribuer à faire émerger des solutions nouvelles, partagées et appropriées par ceux qui seront les acteurs associés à leur mise en œuvre.

Les SCIC : leviers d'ancrage territorial et de changement d'échelle des projets

Si les SCIC sont par « nature » territoriales, l'implication des collectivités locales dans ces structures n'est pas automatique, ni obligatoire (cf. infra). Toutefois, ce statut a la particularité de leur permettre de participer à la gouvernance et à l'investissement dans le capital de la société. Dans ce cadre, les collectivités peuvent jouer un rôle essentiel dans la dynamique de coconstruction d'une démarche entrepreneuriale territorialisée intégrant une dimension sociale et/ou de développement durable.

Les collectivités doivent cependant se prémunir contre un certain nombre de risques liés, notamment, à la réglementation des marchés publics, à la gestion de fait et la prise illégale d'intérêts (voir la note « La sécurisation juridique des SCIC » en téléchargement sur le site : www.projetdeterritoire.com).

> 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, etc.), les collectivités disposent d'une information qualifiée et territorialisée quant aux besoins « sociaux » non satisfaits : mobilité, alimentation, développement durable, par exemple.

Ainsi, en fonction des priorités de l'action publique, les collectivités se trouvent donc en mesure de susciter et d'accompagner le développement d'offres ciblées dans des domaines où l'initiative entrepreneuriale classique fait défaut. C'est cette logique d'impulsion d'une dynamique par la collectivité, en partant des besoins sociétaux des populations d'un territoire, qui a prévalu à la création de la SCIC Replic (cf. illustration p. 80). De nombreuses SCIC ont également été créées dans le secteur sanitaire et social. Elles proposent des services et des produits, souvent innovants sur le plan social, à destination de publics spécifiques, comme les personnes âgées et dépendantes, ou les jeunes enfants notamment.

Le modèle de la SCIC Replic : un outil pour générer des offres porteuses des valeurs de l'ESS sur des besoins non satisfaits par le marché

La SCIC Replic a été créée 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. Emmanuel Kasperski, alors directeur de l'association de finance solidaire Airdie, 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.

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

Pour faciliter le parcours de la création d'une société, la SCIC Replic assure des fonctions de :

- 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,
- réplication 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, est inédit. Il se traduit aujourd'hui par la création d'une dizaine de coopératives employant 70 salariés et générant un chiffre d'affaires annuel d'environ 3 millions d'euros.

> Des SCIC au service du projet de territoire

Une approche plus « institutionnelle » consiste à positionner les SCIC au service des objectifs du projet de territoire. Dans cette optique, l'enjeu pour les collectivités locales est d'accompagner ou d'impulser, aux côtés d'autres acteurs parties prenantes (entreprises, usagers, etc.), la création d'« outils » de production en capacité de générer une offre nouvelle au service du projet de territoire et de l'économie locale.

Les SCIC sont particulièrement adaptées à la prise en compte des enjeux territoriaux liés au développement durable et à l'environnement ⁴. Ce statut original constitue un moyen d'associer des partenaires publics et privés et permet, par exemple, de réintégrer la gestion des déchets dans une politique environnementale et économique plus globale (cf. illustration ci-dessous). En effet, en sortant de l'alternative entre la régie et la délégation de service public à un opérateur privé, l'implication d'une collectivité dans une SCIC lui permet :

note

4. Quatre axes de développement sectoriel pour les SCIC, Service étude de la CG SCOP, 2011

La SCIC C3R (Réemploi et Recyclage en Roannais)

La SCIC C3R est une plateforme de collecte, tri et recyclage des encombrants des particuliers de l'agglomération Roannaise, fondée par Roannais Agglomération et 5 structures d'insertion par l'activité économique (Cause Commune, Envie Loire, Valorise, Emmaüs Roanne-Mably, AJIRE).

La création de la SCIC C3R répond à différents objectifs portés par la collectivité locale :

- améliorer la qualité de services pour les usagers en mettant en place un système de collecte à la demande pour les personnes à mobilité réduite, les personnes âgées et les foyers sans véhicules;
- améliorer la démarche environnementale en matière de gestion et de valorisation des déchets ;
- créer de nouveaux emplois et offrir des débouchés aux organismes d'insertion.

La communauté d'agglomération a attribué le marché de gestion des déchets à la SCIC C3R. La présence d'une clause d'insertion dans le marché a contribué au choix de la SCIC comme opérateur. Afin d'éviter tout conflit d'intérêt, les élus de l'agglomération siégeant à la SCIC n'ont pas participé à la sélection du prestataire : la consultation du marché a ainsi été gérée par le service des déchets (le suivi de l'implication de la collectivité dans la SCIC étant confié quant à lui au service de l'économie sociale et solidaire).

Durant sa première année d'existence, la SCIC a collecté 1000 tonnes de déchets dont 60 % ont été redistribués à des associations de réemploi. L'activité générée par la gestion des déchets de l'agglomération Roannaise permet également à la SCIC d'employer une vingtaine de personnes dont 13 en CDD d'Insertion.

Ainsi, la SCIC semble avoir rempli ses objectifs, tant en termes de services rendus à l'usager, qu'environnementaux et économiques. Il reste aujourd'hui à pérenniser et étendre, à d'autres territoires et d'autres activités liés au recyclage et à la réutilisation, ce modèle qui repose principalement sur les ressources apportées par la collectivité locale Roannais Agglomération.

La transposabilité d'un modèle ou d'expériences exemplaires :

Le modèle de la SCIC Replic, et sa duplication dans plusieurs régions (Nord - Pas-de-Calais et Bourgogne), interroge de façon implicite le caractère généralisable ou de « réplicabilité » des expériences présentées comme exemplaires.

Il semble légitime de s'interroger sur la pertinence de dupliquer une démarche :

- ascendante et construite sur la base de besoins locaux;
- reposant sur des habitudes de travail d'un milieu local sensibilisé à l'ESS et favorable à son développement.

De prime abord contradictoire, la généralisation du modèle reste néanmoins envisageable dans le sens où :

- les grands principes qui ont prévalu à la création et au développement d'activités répondent à des besoins sociétaux qui restent valables dans différentes configurations territoriales;
- 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.)
 - de rester impliquée directement dans la gouvernance de la structure gestionnaire sans pour autant devoir disposer en interne de l'ingénierie nécessaire:
 - de simplifier et de limiter les coûts liés à une gestion administrative en interne, par rapport à une gestion en régie ;
 - d'intégrer et de 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 identifiés dans le projet de territoire;
 - d'amorcer des dynamiques économiques, créatrices d'emplois non délocalisables, entre des petites entreprises et des grands groupes sur des marchés émergents comme l'économie circulaire ou l'éco-construction ;
 - de contribuer à l'expérimentation d'innovations technologiques grâce à la souplesse du modèle qui permet d'associer des organes de recherche publics et 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 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 dont elle a la compétence;
- tout ou partie des débouchés des activités créées.

EN RÉSIIMÉ

Les politiques publiques locales présentées dans cette troisième partie reposent sur l'expérience de collectivités pionnières qui ont mis l'ESS au cœur de leur stratégie, selon différents degrés d'intensité :

- en réintégrant les structures de l'ESS dans les politiques économiques locales de soutien aux filières, à l'innovation et à l'entrepreneuriat ;
- dans le cadre d'une approche « plurielle » de l'économie, qui vise notamment à tirer parti des potentiels associés à « l'économie résidentielle » et à l'économie des proximités ;
- dans une démarche de coconstruction de projets de territoire qui permet de poursuivre et « réconcilier » les finalités économiques, sociales et environnementales notamment ;
- en partant des besoins sociétaux non satisfaits potentiellement sources d'ancrage territorial, de création d'activités économiques et d'innovations sociétales.

Ces premiers éléments fondent le socle d'une approche « intégrée » de l'ESS qu'il s'agit aujourd'hui de pérenniser et d'amplifier sur la base des dynamiques territoriales observées.

CONCLUSION

Les collectivités territoriales s'engagent dans le soutien à l'économie sociale et solidaire avec des visées multiples et qui, parfois, se conjuguent: exploration des voies de diversification et de consolidation du modèle économique des structures concernées dans un contexte de raréfaction des ressources publiques, ancrage et compétitivité du tissu économique local, recherche de voies innovantes pour préserver/développer l'emploi et le lien social, consolidation et soutien à l'émergence de nouvelles filières économiques locales, recherche de solutions nouvelles pour traduire et concrétiser un projet de développement durable...

C'est ainsi la richesse et le caractère particulièrement fécond des actions engagées en faveur de l'essor de l'ESS qui sont mis en relief : les voies empruntées sont chaque fois singulières, innovantes, et à réinventer en fonction des contextes spécifiques et des ressources locales, notamment les ressorts d'entrepreneuriat, que les collectivités sont en capacité de mobiliser, d'accompagner, et de combiner.

Par delà la diversité et le foisonnement des initiatives analysées, l'objectif visé au travers de ce guide s'est attaché à rendre compte des marges et des leviers d'intervention des décideurs publics en veillant à mettre en avant les différents niveaux d'approfondissement stratégique et d'actions potentiels que les collectivités sont en mesure d'activer. Ils positionnent, en fonction du curseur, les collectivités d'une posture d'accompagnement des dynamiques entrepreneuriales à celle de pilotage stratégique et comme acteur partie prenante d'une dynamique visant à accompagner un changement d'échelle de l'ESS au service du projet de territoire.

À ce stade encore émergent d'avancement des initiatives et dans un contexte très évolutif notamment marqué par la loi ESS, cette démarche constitue un premier jalon dans une perspective de capitalisation des enseignements, qui mériterait d'être poursuivie et consolidée. Plusieurs axes pourraient être approfondis:

- la consolidation des modèles économiques hybrides, prenant en compte, en particulier, les conditions d'implication des collectivités dans la gouvernance des structures économiques;
- la recherche des modalités d'articulation et d'efficience des différentes échelles d'intervention des politiques publiques

territoriales, dans un contexte de montée en puissance des Régions sur cette thématique;

• la prise en compte des impacts extra-économiques dans les modèles d'évaluation des projets, avec en particulier, la capacité à intégrer les ressorts d'innovations non technologiques contenus dans les dynamiques de l'ESS.

Annexes

Composition du comité de pilotage

Philippe FREMEAUX	Editorialiste	Alternatives Economiques / Institut Veblen
Adelphe DE TAXIS DU POET	Responsable de développement	Confédération Générale des SCOP
Gilles REY-GIRAUD	Responsable Production, observation et méthodes	Etd
Sylvain BAUDET	Chargé de mission	Etd
Philippe SERIZIER	Responsable recherche territoriale	Institut CDC pour la recherche
Frédérique LE MONNIER	Déléguée Développement Durable	GrDF
Françoise BERNON	Déléguée générale	Le Labo de l'ESS
Laurent FRAISSE	Chercheur CNRS	LISE / CNAM-CNRS
Anne-Laure FEDERICI	Déléguée générale	RTES

Liste des personnes interviewées lors de l'étude

Priscilla VASSEUR	Chargée de mission ESS	Artois Communauté
Claudie VAN MUYLDER	Présidente	Association COTEXI 276
Laurence WEBER	Directrice générale adjointe	Association Le Rameau
Alain RAMAGE	Membre du CESER	CESER Nord — Pas-de-Calais
Stéphane MONTUZET	Directeur	Comité de bassin d'emploi du Seignanx
Damien RESTOUX	Chef de projets - Prospective / Développement de l'emploi	Communauté de communes Caux Vallée de Seine
Dominique ANETTA	Vice-président	Communauté de communes Caux Vallée de Seine

Estelle LOSQUIN	Chargée de mission ESS	Conseil général des Pyrenées-Atlantiques
Anne LE TELLIER	Chargée de mission ESS	Conseil général d'Ille-et-Vilaine
Séverine COUPAYE	Chargée de mission ESS	Conseil général du Val-de-Marne
Christine GAROTTA	Chef de projet PRIDES	Conseil régional Provence - Alpes - Côte d'Azur
Cyril KRETZSCHMAR	Conseiller délégué à la nouvelle économie, aux nouveaux emplois, à l'artisanat et à l'économie sociale et solidaire	Conseil régional Rhône-Alpes
Patrick TILLIE	Conseiller régional	Conseil régional Nord – Pas-de-Calais
Anne-Claire PIGNAL	Chef de projet	COORACE
Mathieu LAGACHE	Directeur du développement	Groupe VITAMINE T
François MARTY	Président du groupe	Le Chênelet
Malika BOHEM-MONNIER	Directrice de l'Économie sociale et solidaire et emploi	Mairie de Lille
François CHEVRIER	Chargé de projet	Pays sud Grésivaudan
Sandie BADEL	Directrice	PRIDES Services à la Personne
Antoine FRANCO	Président	PTCE Entrepreneurs solidaires du Centre Isère
Fabienne GOUDEAU	Cheffe de projet	PTCE Les gouttes d'or de la mode et du design
Sandrino GRACEFFA	Président	PTCE Lille Métropole solidaire
Elena FERNANDES	Coordinnatrice et animatrice	PTCE Lille Métropole solidaire
Chloé RIBET	Chargée de mission économie sociale et solidaire	Roannais Agglomération
Mireille LEGENDRE	Fondatrice	SCIC Naturaulin
Stéphane COQUERELLE	Directeur général	SCIC Replic
Benoît GUERRAD	Directeur	Terres de Lorraine



Cet ouvrage a été rédigé par Sylvain Baudet, chef de projet et Julien Theisse (Etd), ont collaboré à ce guide Frédérique Le Monnier et Marie Leroy (GrDF) Maquette et mise en page : René Alexandre (Etd).

Crédits photo

Couverture, p. 26 et p. 36: Groupe Archer; p. 28: Cotexi; p. 34 et 35: Vitamine T

Achevé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie de Montligeon 61400 St Hilaire le Châtel ISBN: 978-2-914600-39-2 Dépôt légal Nº 26097 - juin 2014

Imprimé sur papier FSC, à base d'encre végétale





Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés, réservés pour tous pays.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle par quelque procédé que ce soit des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur, est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les courtes citations justifiées par le caractére scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées. (art. L. 122-4, 122-5 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).



Développement économique

L'économie sociale et solidaire au cœur des stratégies économiques locales

L'économie sociale et solidaire est aujourd'hui présentée comme recelant des gisements potentiels d'innovation sociale, d'activités et d'emplois à conforter. Sont invoqués les vertus d'un mode de gouvernance réputé plus résilient face aux chocs conjoncturels, une moindre exposition aux aléas des marchés et à la concurrence internationale, une forme d'entrepreneuriat ancrée au sein des territoires et plus à même de faire évoluer les modes de production pour les adapter aux enjeux du développement durable, des modes de réponse innovants en capacité de défricher et d'inventer des solutions face aux nouveaux hespins de la société

L'étude portée en partenariat par Etd et GrDF, dont les enseignements sont ici traduits sous la forme d'un guide, s'inscrit dans cette perspective. Son objectif consiste à :

- renouveler le regard porté sur l'ESS en s'interrogeant sur son rôle et son inscription effective et potentielle dans les dynamiques de développement local ;
- mieux identifier les ressorts locaux et les leviers d'action mobilisables pour soutenir et dynamiser, à l'échelle locale, l'économie sociale et solidaire au bénéfice de l'activité, de la création d'emplois, d'un développement plus durable et plus juste socialement.

Cette démarche est fondée sur le décryptage et l'analyse d'initiatives pionnières menées au sein des territoires. Les enseignements qui s'en dégagent sont destinés à alimenter les réflexions de l'ensemble des acteurs impliqués dans des démarches de soutien à l'économie sociale et solidaire, en particulier les collectivités et leurs groupements.

Etd bénéficie du soutien du CGET et de la Caisse des dépôts





Juin 2014 25 €

