

## Territoire anticipateur: un « être vivant » en apprentissage

Lilia INFELISE

Directeur scientifique d'Artes Bologna  
in POUR, n. 192, Parigi (Dicembre 2006)

Une TPE est définie par une typologie de produit/service, une technologie de production et un marché. Elle est d'abord le projet de vie de celui qui l'a créée, mais elle relève aussi, en grande partie, des relations établies par ce dernier avec son environnement.

Souvent, la TPE appartient à un authentique réseau innovateur (innovative network) avec une structure, un langage, des traits qui le caractérisent. Selon B. Johansson, les réseaux sont des modèles dynamiques capables d'organiser un processus d'innovation permettant le développement continu d'apprentissages collectifs. Ce processus est alimenté par la mise en commun des savoir-faire des différents partenaires. Les réseaux assurent un flux important d'informations et d'interactions. Ce sont des systèmes relationnels qui naissent à partir de relations déjà existantes entre acteurs qui se respectent. Un réseau innovateur est le résultat d'un long processus d'apprentissage : il a besoin d'un patrimoine, d'une histoire.

Dès lors qu'un réseau voit le jour, son capital relationnel permet à ses membres d'élargir leur collaboration et d'entreprendre des actions innovantes capables de faire face à toutes les réticences au changement. Un réseau évolue dans le temps et se modifie, mais malgré les changements, conserve son identité, formée par :

- la nature des principes sur lesquels elle se fonde ;
- les normes qui règlementent les relations établies au sein du réseau ;
- la qualité technique de son processus novateur.

### Définir une identité

Comme tout autre organisme, la TPE a un cycle au cours duquel les relations qu'elle établit subissent des mutations parfois radicales. Elle naît dans un contexte, dans une communauté comportant aussi des caractéristiques propres : un secteur en déclin ou en restructuration profonde, voire un territoire dans lequel un développement productif a du mal à démarrer.

Dans des territoires, tels que l'arc alpin franco-italien, les acteurs-clés s'interrogent sur les possibilités effectives de conserver leur identité. Parfaitement protégée pendant longtemps, celle-ci est en effet menacée par le déclin démographique et économique, par l'impact environnemental des chantiers des voies à grande vitesse, par la nécessité de rester fidèle à la culture de l'accueil sans renoncer à son identité plus profonde. Il existe aussi des territoires qui, comme certains districts italiens, devenus célèbres pour l'excellence de leurs produits et de leurs procédés – tels que le district textile de Biella ou le district touristique de l'Émilie-Romagne –, subissent les conséquences de grands changements géopolitiques qui menacent la survie de leurs traditions productives de prestige et rendent inévitable la réduction du travail et, par conséquent, la perte de savoir-faire précieux.

Certains territoires associent leur succès constant et leur leadership sur le marché à l'excellence d'un seul produit, mais sont conscients des dangers de dépendance des zones « mono produit » et de la menace d'une crise éventuelle liée à la difficulté de garantir le renouvellement générationnel. D'autres territoires enfin, n'ont jamais connu de développement productif, ils sont caractérisés par la présence d'entreprises artisanales à gestion familiale, qui survivent souvent dans les zones « grises » de l'économie (sous-emploi, respect irrégulier de la réglementation concernant les cotisations sociales...).

Une stratégie de soutien efficace permettant à une TPE ou à un réseau de TPE de développer des capacités d'anticipation du changement, sans le subir, doit prendre en compte l'ensemble des relations existantes et leur évolution, et doit répondre à une question fondamentale : qu'est-ce qu'un territoire et quand identifie-t-il une communauté locale ?

L'hypothèse avancée et vérifiée par l'institut Artes au cours des ces huit dernières années est la suivante : lorsque il est possible d'identifier dans un territoire un tissu de réseaux innovateurs, avec une physionomie, un langage, une histoire des modes d'apprentissage, alors ce territoire devient un être vivant à part entière, avec des capacités cognitives originales et uniques et une aptitude au changement. Dans cette perspective, la proximité physique n'a d'importance que si elle produit et alimente ce tissu de relations, mais perd de sa valeur si elle réduit ou cesse de remplir ce rôle. Il est donc possible d'évaluer le potentiel de développement et de tracer les parcours concrets de croissance, non d'un individu, d'une entreprise ou d'un réseau d'entreprises, mais d'une communauté locale, constituée d'une multiplicité d'acteurs (individus et organisations), au sein d'une histoire commune.



Quelles devraient être les caractéristiques du modèle d'interaction entre les acteurs d'une communauté déterminée, afin que son potentiel d'apprentissage/innovation puisse atteindre son plein développement ? Et quelles devraient être les formes concrètes d'intervention engagées par une stratégie appropriée (acteurs, méthodes, séquences et rythmes) en mesure d'enclencher et de gouverner un parcours d'apprentissage - innovation ?

À la lecture des exemples étudiés au cours du projet Regards Croisés dans les régions des trois pays partenaires, deux conditions semblent essentielles :

- les méthodes et outils permettant une participation et un processus cognitif structuré (allant de l'analyse des nécessités de formation à l'apprentissage proprement dit), favorisant une plus grande prise de conscience et un véritable engagement de la part des organismes nationaux, sectoriels et locaux qui interviennent dans le territoire (décideurs publics, organismes de conseil, de formation, organismes de recherche et tout autres acteurs locaux ou nationaux impliqués dans les politiques de développement) ;
- la redéfinition du rôle des tiers accompagnateurs qui, en s'appuyant sur une pédagogie du changement/apprentissage collectif, encouragent, donnent confiance aux acteurs impliqués dans des expériences de rupture des rapports internes traditionnels (learning forgetting – creative destruction), et accompagnent les territoires dont les niveaux locaux, régionaux, nationaux et sectoriels sont appelés à inventer de nouveaux rapports de coopération.

Dans tout territoire des mesures d'accompagnement se font sur trois niveaux :

- la coopération entre les acteurs (décideurs publics, partenaires sociaux, instances intermédiaires telles que chambres de commerce, etc.) ;
- l'organisation du système : rôles, missions, méthodologies et outils d'intervention des organismes qui s'engagent à fournir des services : chambres de commerce, instituts de recherche, agences pour le développement, sociétés de conseil ;
- les relations entreprise/entrepreneurs et ses collaborateurs.

Chacun de ses niveaux exige un modèle d'accompagnement spécifique ainsi qu'un système de compétences permettant aux acteurs de soutenir un dialogue social élargi.

### **Une pédagogie de l'apprentissage collectif**

À moins de s'appuyer sur une stratégie structurée d'apprentissage, les formes de coopération entre acteurs ne sont pas suffisantes pour amorcer et rendre durable une implication active et élargie de la part de tous les acteurs, et pour assurer une capacité de veille stratégique et un leadership fédérateur.

Une stratégie qui permet le partage et la valorisation des ressources et des compétences existantes dans ce même territoire, dans une perspective anticipatrice en faveur de son développement, au-delà des solutions d'urgence ou de simple adaptation, doit prendre en compte l'implication de tous les acteurs (nationaux, régionaux, locaux) intervenant dans ce même territoire; il s'agit d'enclencher un processus structuré et élargi d'apprentissage capable de mettre fin à des habitudes qui, devenant des normes, des traditions, des lois et des règles, sont difficiles à modifier.

Parmi les nombreuses méthodologies d'ingénierie pour définir un parcours d'apprentissage/changement collectif, il convient de citer : l'action learning, la recherche-action, le project work, des méthodes de visualisation et de négociation de solutions communes au sein de grands groupes représentant des intérêts opposés.

Un modèle adapté de l'analyse des écarts (Gap) a démontré son efficacité dans les phases de diagnostic des besoins de développement, de veille stratégique des changements, d'identification du potentiel de croissance ainsi que dans les phases d'élaboration participative de plans stratégiques d'intervention.

Ce modèle est un outil important pour :

- donner des indications claires aux élus, quant aux priorités à suivre en vue du développement d'un territoire et quant au degré de consensus entre les acteurs ;
- donner des indications sur la nature des besoins de formation dans un territoire, afin de mettre en place des programmes adéquats ;
- réaliser l'état des lieux des espaces de développement et de création de nouvelles entreprises.

Ce modèle est un outil capable d'introduire une stratégie préventive d'apprentissage/action rigoureuse, dont le but est de développer des perspectives communes d'un développement local durable dans un territoire. Il peut par exemple représenter la phase de démarrage d'un processus Agenda 21 local, comme outil d'anticipation des changements, et aboutir à une « charte de qualité de l'environnement ». En effet, on peut décrire l'Agenda 21 local comme un processus de type participatif démocratique qui implique tous les acteurs de la communauté locale : il prévoit un parcours en plusieurs phases, expérimenté lors de projets internationaux et européens. Mais jusqu'à ce jour, il a été utilisé dans des contextes urbains déjà détériorés et a contribué à faciliter l'adaptation plutôt que la prévention.

## De nouveaux professionnels de l'accompagnement

La transformation d'un territoire en un réseau multi acteurs n'a aucune chance de succès ni de durabilité si l'on n'introduit pas de nouveaux profils de « pédagogues de l'apprentissage/changement ». Il s'agit de « conseillers de processus » qui peuvent agir en tant que catalyseurs et accompagnateurs d'un riche réseau d'acteurs avec des compétences spécialisées. Véritables architectes du territoire en capacité d'apprendre et de changer, ces accompagnateurs doivent être à même de :

- faire le diagnostic des problèmes et identifier les ressources présentes dans les communautés locales ;
- instaurer et entretenir des réseaux relationnels avec un grand nombre d'acteurs ,locaux ou non ;
- élaborer des réponses aux problèmes identifiés à partir des points forts et des ressources disponibles ;
- concevoir et construire la structure d'un projet ;
- organiser et entretenir le réseau avec des ressources relationnelles en vue du développement du projet ;
- utiliser un ensemble de stratégies pour accompagner les individus et les groupes dans des processus d'apprentissage/changement (maîtriser des techniques de conseil, d'orientation, d'évaluation, de suivi, d'apprentissage).

Il s'agit de profils professionnels qui doivent être capables de concevoir des perspectives et d'établir des processus destinés à être mis en action. Ils ne doivent pas utiliser des recettes standards mais, au contraire, en s'appuyant sur une connaissance théorique solide, ils doivent employer, avec réactivité et maîtrise des outils, une série de techniques différentes, intégrées, en ayant toujours à l'esprit les finalités stratégiques de chaque phase du processus. Ils doivent être à même d'appliquer une ingénierie territoriale fondée sur des outils permettant la mise en œuvre d'un processus structuré et élargi d'apprentissage collectif, de la phase de diagnostic à la phase de construction et de négociation d'une perspective de développement du territoire, jusqu'à la phase de « gouvernance » autonome et durable de ce territoire.

À ces profils professionnels axés sur le processus, il faut ajouter et mettre à la disposition du territoire un système de compétences spécialisées en syntonie avec ses vocations.

## À Lire

R. P. Camagni, « Il concetto milieu innovatore e la sua rilevanza per le politiche pubbliche di sviluppo regionale in Europa », in Garofoli, G., Mazzoni R. (dir.), *Sistemi Produttivi locali : Struttura e Trasformazione*, Franco Angeli, 1994.

B. Johansson *Theories of endogenous regional growth: lessons for regional policies*, Springer-Verlag, 2001.

A.A., Johansson, B. Karlsson, Ch. L. Westin, *Patterns of a Network Economy*, Springer-Verlag, 1994.

A. B. Lundvall, *A National Systems of Innovation - Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter Publishers, 1992.

D. Maillat, O. Crevoisier, B. Lecoq, « Innovation Networks and Territorial Dynamics: A Tentative Typology », in B. Johansson, Ch. Karlsson, L. Westin, *Patterns of a Network Economy*, Springer-Verlag, 1994 ; *L'effort du milieu dans le processus d'innovation*, colloque GREMI, ASCONE.

I. Nonaka, *A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation*, Organisation Science, Vol. 5, No, 1994.

### Sommaire du dossier

#### *TPE et anticipation*

DG Emploi, Commission européenne - Les restructurations dans la perspective territoriale

Michel Delebarre - Relancer la Stratégie de Lisbonne

Jean-Pierre Aubert - La dimension territoriale dans le dialogue social et sociétal

Frédéric Bruggeman - Anticiper les restructurations dans les grandes entreprises

Thomas Hartmann - L'anticipation dans les petites entreprises

Thomas Hartmann - TPE : définition et statistiques comparatives

Bettina Wiener, Susanne Winge - Petites entreprises : imparfaites ou simplement différentes ?

Sophie Rouault - Une typologie pour mieux accompagner les petites entreprises

#### *Accompagner le dialogue au sein de la TPE*

Adriana Luciano - Repenser les relations de travail

Ursula Blankenburg, Sigrid Wöelfing - Zola : des contrats d'apprentissage pour les entreprises

Adriana Luciano - Italie : la culture de l'innovation, un enjeu politique

Brigitte Giraud-Arpin-Pont - Impliquer les salariés et les collaborateurs

#### *Accompagner le dialogue interentreprises*

Michel Auvolat - Actions collectives : formes anciennes, formes nouvelles

Thierry Chevallereau, Sophie Rouault - Groupements d'employeurs : une gestion territoriale des qualifications

Sigrid Wöelfing - Le transfert des groupements d'employeurs en Allemagne

Odile Proust - Une chambre consulaire au service des métiers d'art

Thomas Hartmann - Cluster E•NOB : un réseau au service d'un projet

Béatrice Poncin - Coopératives d'activités : une alternative à l'entreprise

Laetitia Charissoux, Benoît Mousset, Auldès Maïel - Amorcer une coopération interentreprises

#### *Accompagner le dialogue dans les territoires*

Jean Horgues-Debat - TPE et territoires : des relations à inventer

Dominique Huard, Olivier Pihan - Maisons de l'emploi : un nouveau regard sur le territoire

Régis Bourgeat - Alizé : les grandes entreprises au service des TPE/PME

Nathalie David, Pascal Geiger - Gestion territoriale de l'emploi : le rôle des Comités de bassin d'emploi

Gilbert Prost - Pratiques de réseaux et de médiation territoriale

Alf Martiensen - Anticiper et gérer le changement : le pari hongrois

#### *Territoires anticipateurs : quels systèmes d'acteurs ?*

Lilja Infelise - Territoire anticipateur : un « être vivant » en apprentissage

Gilbert Prost - Qu'est-ce que l'Intelligence territoriale ?

Francis Morin - L'intelligence appliquée au territoire

Annette Jobert - Enjeux et dynamique du dialogue social territorial

