

Entreprendre en milieu rural

Si entreprendre est déjà en soi un défi, le contexte géographique peut le rendre encore plus périlleux. Que représente alors la dimension géographique en économie? Cette question se pose aujourd'hui avec acuité dans une ambiance de mondialisation, de globalisation, de délocalisation... qui projette à nouveau la variable spatiale à l'avant-plan de l'économie. Un territoire, même initialement vide et démuné en apparence de toute activité économique, recèle en soi une capacité à se développer.

GIORGIO A. TESOLIN

Asselineau et Cromarias ont publié en 2011 une étude originale consacrée à la stratégie mise en œuvre par une PME pour croître en créant de la proximité sur un territoire à première vue démuné d'avantage concurrentiel. Mais avant de la présenter, nous décrirons d'abord brièvement l'évolution récente des politiques de développement qui sont lentement passées d'une perspective qualifiée de *top-down* à une perspective inverse de *bottom-up* et nous résumerons la manière dont l'espace a été pris en compte dans la recherche économique. Cela permet de comprendre que la géographie n'est qu'une composante, pas nécessairement déterminante, du développement, comme le montrera de manière empirique l'étude de cas des auteurs précités.

LES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT

Pendant de nombreuses années, la politique industrielle a été menée dans une optique centralisée, de type *top-down* (Trink, 2006). Dominée par une approche volontariste, la politique de développement économique a longtemps consisté à déterminer, à partir d'une prise de décision centrale, des priorités sectorielles pour les mettre en œuvre et donner une impulsion forte au niveau local.

Plus récemment, après le premier choc pétrolier de 1973 et le déclin progressif de l'industrie dans les pays développés durant les années 1980, les politiques publiques de développement prennent une autre tournure, davantage

consensuelle et diversifiée, de type *bottom-up*, dans une perspective de soutien à des initiatives en gestation : cette fois, les priorités ne sont plus définies à l'échelon central, mais bien par appel à propositions de la part d'acteurs locaux en vue d'un projet collectif de développement, de création et d'innovation. Sur le modèle des districts industriels italiens, les politiques de *clusters* fleurissent pour allier « deux logiques de politiques industrielles présentées jusque-là comme exclusives : une approche sectorielle, ciblant des industries précises, et une approche horizontale, ne cherchant pas à soutenir un secteur particulier, mais à agir sur l'environnement productif des entreprises » (Mayneris, 2011). C'est ainsi que naissent des *clusters* au Royaume-Uni et en Suède par exemple, des *Kompetenznetze* en Allemagne, des « systèmes productifs locaux » et des pôles de compétitivité en France, de même qu'en Wallonie avec le plan Marshall et le plan Marshall2.vert (Van Haeperen, Lefèvre, Louis et Mosty, 2011).

Le succès de la démarche *bottom-up* repose pour l'essentiel sur trois fondements : d'abord et surtout, la mise en réseau ou le rassemblement en faisceau des forces vives présentes sur un territoire, à fortiori après une reconversion sectorielle ; ensuite, la proximité des acteurs considérée comme facteur d'échanges et de mobilisation ; enfin, la perception convergente de la dynamique nécessaire de programmes mobilisateurs à la fois de la part du public et du privé (Assens, 2003 ; Trink, 2006).

Dans la plupart des cas, les clés de succès à peine énumérées supposent déjà la présence locale de ressources suffisantes. C'est la raison pour laquelle la majeure partie de la littérature scientifique consacrée aux districts industriels étudie des cas où préexiste déjà une atmosphère industrielle ou une certaine accumulation de ressources. Plus rares sont les études qui traitent de la création *ex nihilo* d'organisations s'implantant sur des territoires qui présentent à priori une faible attractivité économique (Asselineau et Cromarias, 2011). Or c'est précisément ce type d'études qui nous intéresse parce que, mieux que les autres, elles sont susceptibles de nous montrer les enjeux du défi qui consiste à entreprendre en milieu rural. Mais avant d'aborder ce type d'études, voyons comment la recherche économique intègre la dimension spatiale.

LA DIMENSION SPATIALE DANS LA RECHERCHE ÉCONOMIQUE

Au début du XX^e siècle, pour les néoclassiques, l'espace oblige à répondre à la question de la localisation optimale : il s'agit de maximiser le profit en minimisant les coûts de transport totaux (Weber, 1909). Les travaux de Marshall (1920) contribuent à dépasser cette approche à première vue simpliste grâce à l'introduction de la notion d'« externalité ».

Le concept d'externalité ouvre à des formes d'organisation industrielle ou à des aspects de culture industrielle non quantifiables et de relations non transactionnelles entre agents, réalités qui jouent un rôle fondamental (Zimmermann, 2008).

Mais ce n'est que des décennies plus tard que Porter (1979) développe cette analyse dans le domaine de la stratégie des relations de l'entreprise et de son micro-environnement. Et la recherche de ces dernières années approfondit encore la question des interactions ou externalités et de la coordination.

Cette évolution aboutit de nos jours à reconnaître, à côté de la proximité géographique, une proximité organisée. Celle-ci est constituée, d'une part, de la proximité organisationnelle qui intègre la reconnaissance mutuelle des agents en relation à des projets; et, d'autre part, de la proximité institutionnelle qui permet à ces mêmes agents d'anticiper leurs comportements en raison de codes de conduite partagés (Rallet, Torre, 2005; Zimmermann, 2008). C'est précisément la combinaison de ces deux types de proximité, géographique et organisée, qui favorise le développement et l'ancrage territorial, comme le montre le cas étudié par Asselineau et Cromarias.

UNE ÉTUDE EMPIRIQUE ORIGINALE DE LA PROXIMITÉ

L'étude de cas menée par Asselineau et Cromarias met en lumière la capacité endogène d'un territoire à se développer. Cette capacité se révèle à travers l'initiative d'un entrepreneur qui crée de la proximité privée et de la proximité publique en milieu rural, et qui intègre d'autres formes de proximité que la simple proximité géographique. Nous sommes alors très loin de la pensée économique néoclassique réduisant l'espace à sa consistance génératrice de coûts de transport.

Par certains aspects, cette étude n'est pas sans rappeler l'expérience historique de l'expansion de l'ordre bénédictin et, plus tard, de la réforme cistercienne en Occident... et n'est pas totalement étrangère non plus à ce qui se vit dans cette région rurale où s'est tenu le colloque.

En effet, pour mener la vie monastique, ces ordres se sont implantés de préférence en des lieux retirés, à l'écart de la civilisation de leur époque, lieux isolés qui favorisent le silence et le recueillement, conditions de l'épanouissement de leur vocation à la prière. Mais ces communautés doivent aussi assurer leur subsistance par le travail. Dès lors, sans être trop loin des axes de circulation, les vallées boisées peu convoitées par les seigneurs et les terres, même marécageuses, proches d'un cours d'eau constituent des lieux privilégiés pour y fonder de nouvelles abbayes (Berman, 1986; Kinder, 1999). Des études approfondies permettraient probablement de découvrir que les plus florissantes sont celles qui savent construire la proximité avec habileté en alliant géographie et organisation. Dans ce cas, l'impact de la composante géographique plus ou moins défavorable est neutralisé ou compensé par la composante non géographique.

Mais revenons à présent à l'exemple de stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural que retiennent Asselineau et Cromarias. Il est possible d'entreprendre en milieu rural, en un lieu déterminé (un village de 656 habitants dans l'Allier entre Clermont-Ferrand et Vichy), pour des raisons « uniquement

Bibliographie

Asselineau A., Cromarias A. (2011), « Construire la proximité. L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural », *Revue française de gestion*, n° 213.

Assens C. (2003), « Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances », *Management International*, vol. 7, n° 4.

Berman C. H. (1986), « Medieval Agriculture in the Southern French Countryside, and the early Cistercians: a study of forty-three monasteries », *The American Philosophical society*.

Kinder T. N. (1999), *L'Europe cistercienne*, Zodiaque.

Marshall A. (1920), *Principles of Economics*, Mac Millan.

affectives », l'ambition de l'entrepreneur étant de relever le défi dans son pays.

Originaire de la commune, l'entrepreneur s'y installe en 1986 pour produire des préparations magistrales pour les officines; il diversifie d'abord sa production en passant à la fabrication et au conditionnement de gélules à base de plantes grâce à ses contacts avec des industriels qui utilisent la société comme façonnier. Cinq ans plus tard, il convainc un fournisseur, spécialisé notamment dans l'emballage, de le rejoindre sur le territoire de la commune. Après avoir créé deux filiales et avoir fédéré les petites communes rurales environnantes pour créer une petite zone d'activités, celle-ci, dédiée au domaine de l'alimentation santé et installée dans un environnement préservé, est inaugurée en 1995. L'association du Naturopôle de l'Allier est créée avec un conseil d'administration mixte public-privé. Par essaimage ou par connaissance, d'autres entreprises s'installent sur le parc Naturopôle Nutrition Santé qui est labellisé « pôle d'excellence rurale » en 2006, label créé juste un an plus tôt pour soutenir « des initiatives locales porteuses de projets créateurs d'emplois, innovants, ambitieux, bâtis autour de partenariats publics-privés ».

En 2009, le Naturopôle compte, outre les partenaires publics, quatre entreprises pour un effectif total de 170 salariés. Ce succès est principalement le fruit de la cohérence des approches entre dirigeants d'entreprises et élus locaux, œuvrant de concert pour assurer le développement économique du territoire dans le respect à la fois de son image, du secteur d'activité des entreprises et de la préservation de l'environnement.

Ce cas illustre que la proximité spatiale n'est pas une condition suffisante à la réussite d'une collaboration interorganisationnelle, mais qu'elle se double d'une proximité organisée et qu'en outre, la figure de l'entrepreneur y est décisive par son savoir-faire dans le développement de son réseau local (responsables publics) et professionnel (contacts commerciaux).

Bien entendu, nous pouvons reprocher la faiblesse de cette étude qui repose sur l'analyse approfondie d'un seul cas qu'il serait dangereux de généraliser. Toutefois, la référence à l'expérience monastique faite précédemment et les cas de plus en plus fréquents aussi de relocalisation donnent à penser que de futures études pourront vérifier empiriquement combien les diverses formes de proximité influencent le développement territorial. Ainsi, après avoir frôlé la faillite en 2008 et avoir délocalisé la majeure partie de sa production en Chine (Taiwan), l'équipementier Rossignol, leader mondial du ski, décide en novembre 2011 de relocaliser après deux ans sa production à Sallanches, berceau de l'entreprise au pied du mont Blanc et à Artes en Espagne, au plus près du marché et des matières premières; en investissant dix millions d'euros répartis sur ces sites, la société mise sur une productivité accrue au sein d'usines au sommet de leur qualité et de leur sécurité et table sur une main-d'œuvre plus stable, plus compétente et mieux formée.

À côté de nombreux autres exemples (comme la production de la future citadine 208 de Peugeot en France, alors que la 207 était produite en République tchèque, ou encore la production de lunettes des opticiens Atol relocalisée en France), ce changement de modèle est le signe d'une réflexion plus approfondie qui intègre les divers types de proximité à même de créer l'avantage concurrentiel et le développement territorial.

Plus que pour une simple raison de responsabilité dite citoyenne, la relocalisation récente de nombreuses entreprises, notamment en France, s'explique aussi sans doute par des décisions de délocalisation prises antérieurement de façon trop rapide. La délocalisation n'est pas toujours décidée dans un climat pleinement serein et sans contrainte financière pressante; cela conduit à privilégier certains facteurs de réduction de coûts à court terme et à négliger d'autres facteurs à plus long terme, dont des facteurs de proximité alimentant plus lentement et en profondeur l'innovation et la compétitivité.

Mayneris Fl. (2011), « Impact des politiques de clusters sur les performances des entreprises. Enseignements de l'expérience française », *Regards économiques*, octobre, n° 91.

Porter M. E. (1979), « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 2

Rallet A., Torre A. (2005), « Proximity and Location », *Regional Studies*, vol. 39, n° 1.

Trink C. (2006), « Le retour en force des territoires », *Réalités industrielles*, février.

Van Haeperen B., Lefèvre M., Louis V., Mosty M. (2011), « Comment évaluer les effets du Plan Marshall2. Vert ? », *Regards économiques*, octobre, n° 90.

Weber A. (1909), *Theory of the Location of Industries*, Chicago University Press.

Zimmermann J.-B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, n° 184.

EN GUISE DE CONCLUSION

À la lumière de cette étude originale, nous pouvons conclure que les conditions géographiques ne constituent pas en soi une fatalité qui imposerait des conséquences concurrentielles définitives. De nombreux autres facteurs interfèrent de manière systémique dans le processus de croissance de l'entreprise et de développement du territoire, comme le montre le cas du Naturopôle de l'Allier. De futures études portant sur le développement territorial en lien avec l'expérience pluriséculaire de l'implantation des abbayes bénédictines et cisterciennes ou sur le phénomène actuel de relocalisation d'entreprises devraient permettre de vérifier et de clarifier empiriquement les influences complexes qu'exercent les relations des entreprises et des personnes, du public et du privé avec leur environnement. ■