

# ***Les portes du changement s'ouvrent d'en bas***

*(paru dans les Echos du 8 décembre 1999)*

**Par Michel GODET<sup>1</sup>**

Tous les pays européens sont soumis aux mêmes contraintes extérieures et pourtant les taux de chômage diffèrent du simple au triple entre l'Espagne (17%) et le Portugal (moins de 6%). Le même constat se vérifie pour les régions et les territoires au sein d'un même pays : le taux de chômage de certains territoires comme le Pays de Vitré est trois fois plus faible que celui du Valenciennois. Les explications du chômage comme celles du développement sont d'abord endogènes.

L'ouverture à la mondialisation se fait d'autant mieux qu'elle prend appui sur de profondes racines car elle renforce le besoin de différenciation des cultures et d'identification locale. Les deux se nourrissent mutuellement. S'insérer dans la mondialisation, ce n'est donc pas perdre sa différence, mais la cultiver, il faut une vision globale pour 1001 solutions locales. Cessons donc de chercher des boucs émissaires et des solutions dans la paille de la mondialisation de la technologie ou du partage du travail et interrogeons nous plutôt sur la poutre de nos responsabilités et sur notre capacité d'initiatives.

Ce ne sont pas les infrastructures et encore moins les aides qui font le développement local, au mieux elles l'accompagnent : Ste Sigolène, en Haute Loire, est devenue l'une des capitales française de la plasturgie, en étant loin de tout et alors qu'il n'y a jamais eu de desserte ferroviaire!

Ce sont bien les hommes et les organisations qui font la différence. Tout dépend de leur capacité à se battre ensemble autour de projets communs plutôt que les uns contre les autres : l'union fait la force, et la faiblesse provient des divisions.

Le message est important pour les politiques : plutôt que de penser d'en haut pour imaginer des solutions qui restent sans effet, pourquoi ne pas s'inspirer de ce qui réussit sur le terrain où la réalité dépasse souvent la fiction des idées ?

Ainsi, avant de se lancer dans une initiative, il est sain de commencer par repérer et interroger ceux qui ont réussi ou échoué sur des projets similaires. D'où l'intérêt de la mise en réseau des initiatives locales de développement (ILD) afin de mieux capitaliser les expériences.

En 1996, le Ministre du travail, Jacques Barrot, nous a confié une mission informelle sur l'activité et l'emploi<sup>2</sup>. A l'issue de cette mission a été constitué un Comité National de Pilotage des ILD afin de réunir autour d'une même table les dizaines d'acteurs, têtes de réseau, qui se rencontrent sur le terrain et agissent selon des logiques spécifiques (économiques, sociales, culturelles, privées ou publiques) souvent complémentaires mais pas toujours. Le Comité de pilotage des ILD agissant comme un réseau des réseaux a collecté plus de mille initiatives locales et les a passées au crible d'une grille d'évaluation pour finalement confectionner un bouquet de 70 initiatives remarquables qui méritent d'être diffusées en raison de leur exemplarité ( à paraître début novembre dans un livre publié par Initiatives Magazine). L'objectif étant bien de faciliter la diffusion par contagion de ces initiatives et leur démultiplication par marcottage .

C'est l'activité qui crée l'emploi. C'est donc l'innovation et l'esprit d'entreprise qu'il faut encourager aussi bien au sein des entreprises existantes que par la

---

<sup>1</sup> Michel GODET professeur au Cnam. Auteur de *Emploi : le grand mensonge*, Pocket 1999 ( troisième édition) .

création d'entreprises pour le développement d'activités nouvelles. En France, selon les analyses de l'APCE (Agence Pour la Création d'Entreprises), les demandeurs d'emplois représentent près de la moitié des créations d'entreprises. Les chômeurs de longue durée ne sont pas moins créateurs que les chômeurs plus récents : leur proportion parmi les chômeurs créateurs est la même que parmi l'ensemble des chômeurs (autour de 40 %). Les chances de survie sont quasi identiques pour les chômeurs créateurs et pour l'ensemble des entrepreneurs. On notera que le chômage incite à entreprendre et n'handicape pas l'entrepreneur qui, porté par la dynamique de son projet, cesse du même coup de se vivre comme un exclu et de se comporter comme un blessé de la route sociale. C'est bien le constat que nous avons pu faire à l'Ismer de Vendôme (un Institut de formation d'entrepreneurs avec un taux de réussite de 80%). La plupart des stagiaires généralement issus du chômage de longue durée, ont retrouvé un emploi : 40% ont créé leur activité et donc leur emploi et 40% ont renoncé à leur projet de création, mais sont devenus réemployables, en raison de la dynamique de leur projet et ont trouvé un emploi à la sortie de l'Ismer. C'est bien l'insertion qui valorise les compétences et favorise l'employabilité.

Il faut encourager l'effort et l'initiative pour le développement d'activités nouvelles. La Maison des professions du Nord du Pas de Calais a montré avec ses "projets dormants<sup>3</sup>" qu'il fallait d'abord chercher à le faire dans les entreprises dynamiques. En Lorraine, l'association régionale pour le développement d'activités nouvelles (ARDAN) a développé une procédure d'appui aux projets qui fait école dans les autres régions et a même été certifié ISO 9001. L'expérience d'ARDAN, riche de quelques 3500 projets en dix ans, confirme aussi l'intérêt des entreprises pépinières pour accompagner la pousse des créateurs en herbe.

---

<sup>2</sup> rapport au Ministre du travail : Michel GODET et Vincent PACINI, "De l'activité à l'emploi par l'insertion", novembre 1996, *Cahiers du Lips n°6*. Librairie des Arts et Métiers tel 01 42 72 12 43

<sup>3</sup>L'idée est simple. Il s'agit d'activer le développement des entreprises qui marchent en mettant à leur disposition un cadre ou un technicien au chômage. Ceux-ci créent leur emploi à partir d'un projet qui dormait dans les cartons.

Le Conservatoire a vocation depuis sa fondation par l'abbé Grégoire à enseigner les sciences neuves et utiles. L'idée de créer une formation-développement d'entrepreneurs et de porteurs de projets, dans le cadre de son réseau de centres régionaux associés, s'inscrit bien dans cette tradition innovante. Il ne s'agit pas de refaire ce qui existe déjà mais de capitaliser et mettre en synergie les 1001 initiatives locales de cette nature en France et en Europe. Cette mission de mise en réseau des réseaux d'ILD privées et publiques a été confiée à Jean Claude BOULY, Directeur Général d'ARDAN, en tant que professeur associé au Cnam. L'animateur du Comité National de pilotage des ILD a notamment pour charge dans le cadre d'un Centre National de l'Entrepreneuriat d'orchestrer la contagion des territoires par les initiatives locales de développement .

Il faut préparer l'avenir par l'innovation et le changement par l'expérimentation en s'appuyant sur ses racines. Les portes du changement ne s'ouvrent pas seulement de l'intérieur comme l'a si bien dit Jacques Chaize<sup>4</sup>, mais aussi d'en bas. Le fleuve du changement global ne naîtra que des 1001 initiatives locales. Et retenons ce message porteur d'espoir : le meilleur remède au chômage même de longue durée, c'est la dynamique de projet.

6590 signes espaces compris

---

<sup>4</sup>Chaize J. (1992) : La Porte du changement s'ouvre de l'intérieur, Calmann-Lévy