

# Les Echos **ENTREPRENEURS**

**Panorama** La France qui fait « bouger les lignes » // **P. 2** | **Interview** Michel Godet, économiste spécialiste des évolutions de la vie locale // **P. 3** | **Cas d'école** L'Outil en main ; Connex'cités - le campus de Cergy - l'Ecti // **P. 4** | VoisinMalin - Phénix // **P. 5** | L'apprentissage selon Loïc de Poix - Bras-sur-Meuse mise sur le numérique - Approlys Centr'Achats - La conduite accompagnée à Quimper // **P. 6** |



## L'esprit d'entreprendre au service du « vivre ensemble »

### Entreprises d'intérêt général

Arnaud Le Gal  
alegal@lesechos.fr

Sclérosée, fracturée, irréformable, irréconciliable... le florilège des épithètes les plus usitées pour qualifier l'état de la société française donne rarement le sourire. Et, comme les prophéties autoréalisatrices, cela nourrit, si besoin était, le spleen collectif qui devient une nouvelle exception culturelle, cette petite musique mélancolique chantant les malheurs d'un pays génial et figé en même temps, où tout était mieux avant et où tout serait tellement mieux « sans »... Sans la mondialisation, sans les nouvelles technologies, sans les différences, tout ce qui peut justifier l'aversion au risque et à la mobilité.

Le brouhaha des débats nationaux – ou faudrait-il écrire parisiens – sur les grands sujets de société ce printemps pourrait laisser à croire que c'est reparti pour un tour sur le ton de la défiance. Mais, heureusement, il suffit de parcourir villes, quartiers et régions pour se rendre compte que nombre de nos concitoyens ont décidé de faire entendre leur propre musique. De donner de la voix, de leur énergie, de leur temps, de leur créativité pour retisser du lien social.

Certains viennent du monde de l'entreprise classique, beaucoup de l'associatif ou plus largement de l'économie sociale et solidaire, d'autres encore de la sphère publique et notamment des collectivités territoriales. Surtout, ces talents se rencontrent, se complètent, s'additionnent et en fédèrent sans cesse d'autres pour réinventer, transformer, redynamiser ce « vivre ensemble » censé être mis à mal de toutes parts dans l'Hexagone. Quels que soient leur origine, leurs convictions, leurs engagements par ailleurs, tous ont en commun un certain nombre de valeurs et d'attitudes que l'on pourrait résumer par l'esprit d'entreprendre : une question de vision, de résilience aussi, au sens de refus de la résignation et de capacité à changer de cap dans la tempête, sans oublier une propension naturelle à travailler en réseau... Une culture entrepreneuriale au service de l'intérêt général en quelque sorte.

Même dans des domaines aussi complexes que l'emploi, l'insertion, l'éducation, la solidarité, l'habitat, la transition énergétique ou la mobilité, la multiplicité de ces expériences prouve qu'il n'y a guère de verrou résistant à ces femmes et ces hommes de bonne volonté. Alors si nous cessions de nous couvrir la tête de cendres ? ■

Le 8<sup>e</sup> Grand Prix de La Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur sera remis ce 7 juin 2017



Découvrez la Fondation et les lauréats en page 7

**PANORAMA** // Elles ou ils sont entrepreneurs, militants associatifs, élus, simples citoyens désireux de dynamiser leur ville ou leur territoire... Unis par un esprit d'entreprendre davantage que par de grandes idées politiques, ils trouvent, de fait, des solutions pour retisser le lien social ou réinventer l'avenir économique de leurs régions. Des expériences qui sont autant de sources d'inspiration.

# La France qui fait « bouger les lignes »

Henri de Lestapis

Socourt... Au citadin qui ne décolle jamais les talons des trottoirs, le nom de cette petite ville vosgienne de 270 âmes ne dira sans doute rien. Et pourtant : en moins de dix ans, ses habitants se sont rassemblés autour de leur maire, Jean-Luc Martinet, pour en faire un haut lieu de la pêche à la mouche. « Nous avons hérité de gravières le long de la Moselle. Transformées en plan d'eau, nous ne savions qu'en faire, explique l'élu. Très au fait de la pratique de la pêche à la mouche dans la région, le secrétaire de mairie a eu l'idée de lancer cette activité. On n'y croyait pas. Aujourd'hui c'est un succès ! » Avec 15.000 cartes de pêche vendues par an et plusieurs concours annuels, Socourt s'est taillé une petite réputation dans la région. Voisins belges et luxembourgeois viennent y faire virevolter leurs appâts pour continuer à pratiquer leur passion lorsque la saison en rivière est fermée. Avec un peu de bonne volonté, quelques subsides de l'Union européenne et des investissements vite amortis (250.000 euros la première année), Socourt a gagné en dynamisme économique.

## Grande diversité

En France, il existe des milliers d'initiatives de la sorte, touchant aussi bien l'environnement, l'éducation, l'emploi, le logement... Inégales selon les territoires, difficilement quantifiables tant elles sont diverses et échappent à tout formalisme, elles émanent de collectivités, mais aussi d'associations ou de simples entrepreneurs locaux qui trouvent au fil de leurs expériences personnelles des idées pour œuvrer au bien être commun. Bien entendu, le



Dans le département des Vosges, la petite ville de Socourt est devenue en moins de dix ans un haut lieu de la pêche à la mouche sous l'impulsion de son maire, Jean-Luc Martinet, et de ses habitants. Photo Mairie de Socourt

fait n'est pas nouveau. L'esprit d'entreprendre a toujours germé dans les territoires. Mais le premier choc pétrolier de 1973 a marqué une accélération, en incitant des localités à réagir face aux vagues de suppressions de postes. L'entrepreneuriat social s'est développé, souvent porté par des associations. Longtemps, entreprises et associations se sont regardées en chiens de faïence. Les premières reprochaient aux secondes leur amateurisme. Les secondes reprochaient aux premières d'être vendues au capitalisme.

Cette défiance s'estompe peu à peu et, depuis une dizaine d'années, les deux travaillent ensemble. Selon une enquête menée par l'organisme Le Rameau (Rayonnement d'associations par le mécénat d'entreprises, d'administrations et d'universités), 38 % des associations seraient même engagées auprès d'entreprises.

## Médiatisation accrue

Par ailleurs, les jeunes générations, qui font moins confiance aux structures de l'Etat et font

preuve d'un peu moins d'enthousiasme à l'égard des grandes entreprises, s'engagent volontiers dans ces nouvelles formes d'activité. « Elles redécouvrent l'enjeu des territoires et la notion de proximité. Elles veulent avoir un travail qui donne du sens à leur vie, conjuguant solidarité et entrepreneuriat », constate Estelle Camus, chargée d'études à l'Odas (Observatoire national de l'action sociale). Pour la spécialiste, ces initiatives locales, qui sont bien plus développées au Québec, en Belgique et dans les

pays au pouvoir moins centralisateur que le nôtre, ont aujourd'hui l'avantage d'être plus médiatisées qu'il y a dix ans, notamment grâce à des émissions comme « Carnets de campagne » (France Inter). « Elles attirent davantage de personnes diplômées, y compris des grandes écoles, qui ont l'idée de créer des entreprises rentables, mais solidaires. C'est une tendance bien identifiée ; en 2008, HEC a dédié une chaire à ce sujet, souligne-t-elle, les grandes entreprises et les services de l'Etat, avec le CGET (Commissariat

général à l'égalité des territoires), commencent à prendre cela au sérieux. »

Du côté financier, les banques restent relativement frileuses face à ces initiatives, à plus forte raison lorsqu'elles sont portées par des citoyens sans expérience économique particulière. Dans les territoires, ce sont souvent les collectivités locales, le « crowdfunding » ou des fondations d'entreprises de proximité qui assurent le financement. Quelques institutions venues du monde des mutuelles et des assurances s'y intéressent néanmoins de près.

## A l'écoute du terrain

C'est également le cas du mouvement Bleu Blanc Zèbre. Créé en 2015 et présidé par Alexandre Jardin, il a pour objectif de mettre ces initiatives sur le devant de la scène. Engagé dans l'association éducative Lire et faire lire, l'écrivain militant arpente les territoires et se place aux premières loges pour observer les initiatives. « Elles sont le reflet d'un appauvrissement des collectivités et de la population, qui a compris qu'elle ne devait pas trop attendre de l'Etat. Il manque à nos hommes politiques la modestie d'écouter le terrain, déplore-t-il. Si, par hasard, une idée paraît intéressante, le gouvernement s'en empare, cherche à la faire rentrer dans un cadre, crée une structure à la tête de laquelle il place une tête pensante, et finit par la vider de sa substance. Pourquoi prendre le problème à l'envers ? Il faudrait partir des idées qui fonctionnent et laisser les personnes compétentes les développer, sans chercher à les étouffer dans un état normatif. » Un conseil répété à l'envi chez les acteurs de ces initiatives de terrain. ■

## Initiatives locales : ce que disait le candidat Macron

Dans le projet d'En marche, Emmanuel Macron s'est engagé à favoriser l'économie sociale et solidaire. Et, de fait, à soutenir tous les territoires et les institutions locales.

Emre Sari

« L'économie sociale et solidaire (ESS) est un contributeur au développement socio-économique de la France. C'est un atout que j'entends renforcer. » Signé : Emmanuel Macron, dans une lettre ouverte, le 18 avril 2017. Mais, depuis le 24 mai et les révélations du « Canard enchaîné », la politique en faveur de l'ESS et des initiatives locales pâtit de l'affaire qui touche Richard Ferrand. Le ministre de la Cohésion des territoires est accusé d'avoir avantagé des proches lorsqu'il était à la tête des Mutuelles de Bretagne, avant juin 2012. Le parquet de Brest a ouvert une enquête préliminaire le 1<sup>er</sup> juin.

En visite à Deauville le 29 mai, au milieu des questions sur ces faits douteux, Richard Ferrand a quand même salué « le travail de mixité sociale de la mairie » (32 % de logements sociaux parmi les 3.700 habitants) et a rappelé qu'il venait d'assister à un colloque qui expliquait « comment les associations s'insèrent dans le développement des territoires ».

Car le secteur de l'ESS mérite effectivement de la lumière médiatique. Il occupe 10,5 % de l'emploi français, soit 2,37 millions de salariés, et 12,5 millions de bénévoles,



Emmanuel Macron a promis de renforcer l'économie sociale et solidaire. Depuis, il s'est entouré de figures de proue de l'ESS et de la dynamisation des territoires. Photo Denis Allard/RÉA

selon les données de l'Observatoire national de l'ESS (établies à partir de l'étude Insee Clap 2013). Il regroupe ainsi les structures sous les statuts juridiques de coopérative, de mutuelle, d'association et de fondation.

## Création d'un accélérateur d'innovation sociale

Dans le projet d'En marche, Emmanuel Macron a consacré un chapitre à l'ESS. Le candidat à la présidentielle entendait créer un « accélérateur national d'innovation sociale », pour incubier des projets novateurs et les diffuser. Il voulait aussi faciliter l'accès à la commande publique pour les

entreprises de l'ESS et renforcer leurs partenariats avec les institutions. Dans l'éducation, l'ESS devrait, selon le président, avoir voix au chapitre dans les cours d'économie du secondaire. « Aussi vrai qu'il est important d'expliquer

# 2,37

MILLIONS

Le nombre de salariés français qui travaillent dans l'économie sociale et solidaire. Le nombre de bénévoles s'élève quant à lui à 12,5 millions.

les règles de l'économie de marché, il est important d'enseigner les règles de l'économie sociale et solidaire », déclarait-il dans « Réforme », un hebdomadaire d'orientation protestante, le 28 février 2017.

## 20 milliards d'euros d'investissements

Cette volonté affichée en faveur de l'ESS va de pair avec une politique de soutien à tous les territoires français, et aux institutions locales – d'indispensables relais. Dans son programme, Emmanuel Macron prévoyait d'investir 20 milliards d'euros dans les équipements, notamment de communication et de transport. Il annonçait aussi la suppression de 70.000 postes dans la fonction publique territoriale et 10 milliards d'euros de réduction des dépenses, en échange d'une plus grande autonomie en matière de ressources humaines et d'une meilleure concertation avec l'Etat.

Outre ces mesures, Emmanuel Macron s'est entouré de figures de proue de l'ESS et de la dynamisation des territoires. Parmi les plus en vue, bien sûr, Catherine Barbaroux. La présidente par intérim d'En marche a présidé, de 2011 à 2016, l'Adie, une association qui octroie des microcrédits et mène des actions d'insertion professionnelle.

Jean-Marc Borello est aussi à la fois un proche du président de la République et une figure emblématique de l'ESS. Il dirige le groupe SOS, l'un des premiers acteurs de l'économie sociale en Europe avec 15.000 salariés œuvrant dans tous les secteurs économiques. ■

## Le coup de gueule des maires ruraux de France

Lasse du regard caricatural posé sur le monde rural, l'Association des maires ruraux de France porte sur la politique du territoire un regard critique.

Le président de l'Association des maires ruraux de France (AMRF), Vanik Berberian, manifeste volontiers sa lassitude... Il souhaiterait que les hommes politiques parisiens, une bonne part des médias et les citoyens en général affinent enfin le regard caricatural qu'ils portent sur le monde rural. « Non, ça n'est pas un monde en fin de vie, contrairement à ce que prétend le sociologue Jean Viard ! s'agace-t-il, à force de prétendre que la société est destinée à être urbaine, on va finir par le croire. »

## Réconciliation nécessaire

Vanik Berberian vante au contraire les richesses de la ruralité, « qui ne se limite pas à l'agriculture », et les milliers d'initiatives entrepreneuriales dont font preuve les ruraux, qui profitent d'un environnement où l'art de vivre, la proximité et la solidarité sont encore des mots porteurs de sens. « La modernité n'est pas forcément urbaine ! martèle-t-il. C'est dans mon village de 350 habitants qu'a été inventé le vote électronique mis en place à l'Assemblée nationale ! »

Maire de Gargilesse-Dampierre depuis vingt-huit ans, il porte sur la politique du territoire un regard critique. « Il n'y en a pas eu depuis Charles Pasqua ! Et la loi NOTRe a étouffé les territoires ruraux. Croyez-vous que les préoccupations sont les



Vanik Berberian, président de l'AMRF. Photo Fanny/RÉA

mêmes à Toulouse et dans la Creuse, pourtant réunies derrière la région Nouvelle-Aquitaine ? »

Si le président des maires ruraux se dit désenchanté par les gouvernements successifs, et invite les politiques à s'interroger sur « les causes des résultats des élections dans les campagnes », il se félicite néanmoins de la démarche des maires de certaines grandes villes, qui, depuis deux ans, ont souhaité se rapprocher de l'AMRF. Derniers en date, Anne Hidalgo, maire de Paris, et André Rossinot, maire de Nancy. « Ils semblent comprendre que la réconciliation des villes et des territoires se fera par la connaissance réciproque, et que chacun peut apporter à l'autre, tout en conservant son identité. » — H. de L.

**INTERVIEW // MICHEL GODET** Economiste spécialiste des évolutions de la vie locale, vice-président de la fondation MMA des Entrepreneurs du Futur, membre de l'Académie des technologies et du conseil d'orientation de l'Institut Montaigne\*.

# « Le mal est en nous, les solutions aussi »

- La France souffre terriblement de son jacobinisme et l'administration centrale bride les initiatives, constate Michel Godet.
- Mais, notamment dans les territoires à forte identité culturelle, l'esprit d'entreprendre, marqué, fait émerger des solutions.

Propos recueillis par  
Henri de Lestapis

**Vous faites volontiers la distinction entre la France des politiques et la France des entrepreneurs et des territoires qui agissent. Y a-t-il véritablement une discordance entre les deux ?**

Oui, car notre pays souffre terriblement de son jacobinisme. L'élite politique parisienne n'a pas d'autre expérience de la vie que celle des concours et de l'administration. Elle regarde trop souvent la France avec des jumelles, alors qu'elle a appris l'économie dans les bouquins, et non sur le terrain. L'administration centrale bride les initiatives, alors qu'il suffirait parfois de reproduire certaines d'entre elles qui fonctionnent bien, plutôt que d'imaginer des mesures qui ne fonctionnent pas. Certains territoires multiplient les bonnes initiatives, sans que cela leur coûte, mais en faisant simplement preuve de bon sens et de saine gestion. Mais leurs innovations se heurtent régulièrement aux services centraux, à la bureaucratie. C'est tout le logiciel mental de nos politiques qu'il faudrait changer. Tout se passe comme si une bonne idée ne pouvait venir que d'en haut. Un exemple typique est celui du découpage des régions. Il y a certainement trop d'échelons territoriaux dans notre pays. Mais on a souvent marié la carpe et le lapin, sans concertation, sans prendre en compte les dimensions historiques, culturelles et économiques des territoires, qui sont pourtant à l'origine de leur dynamique. Bien sûr, tout n'a pas déplié pour autant. Les Ardennais sont désormais fiers d'être rattachés à Strasbourg, et les Auvergnats à la région Rhône-Alpes. Cela leur donne plus de poids.

**Qu'est-ce qui fait qu'un territoire est plus dynamique qu'un autre ?**

Tout est une question d'hommes et



En France, « tout se passe comme si une bonne idée ne pouvait venir que d'en haut », déplore Michel Godet. Photo Hamilton/RÉA

de compétences. En Ille-et-Vilaine, dans le pays de Vitry, (60.000 habitants), le chômage est de 5 % et l'emploi industriel s'élève à 42 %. Or son maire est en place depuis trente ans ! Comment font-ils ? La taxation des entreprises y est de 20 à 30 % moins élevée que dans le reste de la région. Ce qui a d'ailleurs valu à ce pays d'être accusé de dumping ! Mais le résultat est que les entreprises s'y installent, se développent et embauchent. Les territoires qui s'en sortent ont une vision globale du

développement, qui touche aussi bien le rapport aux entreprises, la formation professionnelle, la politique foncière, la gestion du chômage, etc. A l'inverse, dans une ville comme Cosne-Cours-sur-Loire, les entreprises industrielles ont fermé leurs portes une à une sans que d'autres souhaitent les remplacer. Elles ne représentent plus que 15 % de l'activité, et le chômage atteint des records. Cela à cause de municipalités arc-boutées sur leurs convictions que les entreprises doivent être sur-

taxées. Or on n'attire pas les mouches avec du vinaigre. Mais ce n'est pas tout. Il faudrait également stimuler les initiatives et accompagner les entrepreneurs. Pour les entreprises, cela passe par moins de prélèvements obligatoires, plus de marge, et donc plus d'investissements productifs. Par ailleurs, il est absurde que l'Education nationale continue inlassablement à envoyer vers les métiers techniques et manuels les cas d'échec scolaire. Tous les jeunes devraient au contraire être sensibili-

sés à ces métiers, qui ouvrent des perspectives nouvelles et dont les territoires ont besoin.

**Les hommes de certains territoires seraient donc prédisposés à l'entrepreneuriat ?**

On peut en tout cas constater que les hommes des territoires à forte identité culturelle ont une tendance à l'esprit d'initiative plus marquée. Regardez la Vendée : voilà un territoire qui a subi quelque chose s'apparentant à un génocide durant la Révolution française et qui en est ressorti avec un traumatisme collectif. Lorsque l'on hérite de ce type de situation, soit on baisse les bras, soit on se

**La force et l'attractivité d'un territoire dépendent de sa qualité de vie et du dynamisme des relations sociales.**

retrouve les manches. C'est ce qu'ont fait les Vendéens, et le tempérament entrepreneurial est particulièrement développé chez eux. En Vendée, lorsqu'une personne veut créer son entreprise, elle est souvent aidée par les autres et suivie par les organismes de financement local. Il y a une solidarité qui trouve ses racines dans un caractère local fort. Ce qui les a sauvés ? L'historien de la Vendée Alain Gérard le résume bien : « Nous n'avons jamais rien attendu de l'Etat. » On retrouve également ce même type de dynamique chez les Basques, les Bretons ou encore les Catalans, qui parlent de plus en plus catalan en affaires ! Les périodes de crise peuvent être également des facteurs d'initiative et de rassemblement. Par exemple, les coopératives agricoles sont nées dans les années 1930, en pleine période de crise économique, pour faire face aux difficultés de l'époque. Sur

la planète, les pays qui s'en sortent le mieux ne sont pas ceux qui ont le plus de ressources naturelles, bien au contraire. Ce sont donc bien les hommes qui sont au cœur du sujet et qui font la différence. « Aide-toi, le ciel t'aidera », comme le dit si bien la fable de La Fontaine !

**Les solutions aux problèmes socio-économiques de la France sont donc à trouver dans les territoires ?**

Les hommes portent à la fois le mal et le remède. Ce qui est une bonne nouvelle en soi... Dans les années 1980, je souhaitais comprendre les problèmes dans le monde, et aider les autres. J'ai compris qu'en réalité l'aide était vaine et que les solutions étaient à trouver par les pays eux-mêmes. La seule chose que je pouvais éventuellement faire était de les aider à en prendre conscience. Cette idée est transposable à la France et à ses territoires, qui portent souvent en eux la solution à leurs difficultés. Ça n'est pas à la mondialisation, aux Américains ou aux multinationales qu'il faut faire porter tous les maux ! Les facteurs endogènes sont bien plus importants que les facteurs exogènes. Et il faut oublier l'idée fautive que seules les métropoles peuvent porter le développement. Toujours en Vendée, il existe tout un réseau de petites villes (Pouzauges, Montaigu, Les Herbiers...) où règne une dynamique de développement formidable. La force et l'attractivité d'un territoire dépendent de sa qualité de vie et du dynamisme des relations sociales. Ce ne sont pas les autoroutes qui ont fait le développement de la Vendée. C'est le développement des entreprises qui a fait les autoroutes. Il n'y a pas de territoires ou d'entreprises condamnés, il n'y a que des territoires sans projets et sans hommes de qualité, éduqués et épanouis pour les porter.

\* Michel Godet est également auteur de « Bonnes nouvelles des territoires », paru en 2016, aux éditions Odile Jacob.

## ÉDUCATION

# L'économie solidaire à l'école

**A travers le projet « Mon ESS à l'école », collégiens et lycéens découvrent une autre forme d'économie et d'engagement citoyen.**

Emmanuelle Souffi

Ce ne sont ni les idées qui leur manquent, ni la volonté de les voir sortir de terre. En à peine un an, plus d'une trentaine de projets ont émergé de la tête d'un millier de collégiens et de lycéens dans le cadre de l'opération « Mon ESS à l'école ». Dans les Deux-Sèvres, une Amap refait vivre un territoire grâce à l'investissement d'une dizaine de jeunes qui ont choisi d'y embaucher des personnes en insertion. En Rhône-Alpes, un groupe a lancé une SCOP pour produire des carnets en papier recyclé. En Seine-Saint-Denis, c'est un mur végétalisé qui a embelli tout un quartier.

Inaugurée à la rentrée 2016 avec le soutien de l'Education nationale et du Conseil national de l'éducation économique, cette expérimentation rencontre un vif succès, auprès des élèves et des équipes enseignantes. Le besoin de retisser des liens et d'inventer une forme différente de capitalisme anime ces créateurs amateurs. « Mon ESS à l'école » cher-

che à promouvoir une autre économie et à porter des valeurs de citoyenneté, intrinsèquement liées à la devise de la République : fraternité, liberté, démocratie, c'est tout ce que l'on retrouve à travers ces projets collectifs », souligne Thibault Sauvageon, coordinateur national du dispositif.

**Des parrains professionnels**

Dans huit régions, près de 80 professionnels éducatifs ont embarqué leur classe durant un à trois trimestres. Une à deux heures par semaine, ils ont creusé une idée d'utilité sociale, distribué les responsabilités des uns et des autres, affiné leur marché et leur modèle économique. Un parrain professionnel les accompagne pas à pas, ainsi qu'un correspondant de L'Esper (L'Economie sociale partenaire de l'école de la République), qui pilote le dispositif. Pour les financer, certains ont organisé des

+ de **30**

**PROJETS**

ont émergé en un an de la tête d'un millier de collégiens et de lycéens dans le cadre de l'opération « Mon ESS à l'école ».

collectes. Les maigres bénéfices parfois dégagés sont aussitôt réinvestis dans les projets suivants. Personne n'est propriétaire de sa boîte et tout le monde fonctionne sur un pied d'égalité. Sur le principe d'« une personne, une voix », le pouvoir est partagé. Pas toujours simple à intégrer, surtout à un âge où l'on a tendance à être auto-centré. Mais terriblement efficace pour gagner en maturité. « C'est un projet d'éducation à la citoyenneté qui suscite ensuite une envie d'engagement », observe Thibault Sauvageon. Les jeunes portent aussi un regard différent sur l'école qui n'est plus perçue uniquement comme un lieu d'apprentissage mais aussi comme un espace de vie dans un territoire. »

Les enseignants découvrent de nouvelles pédagogies alternatives aux contenus académiques. A la grande surprise des animateurs de L'Esper, tous ne sont pas professeurs d'économie, de techno ou de gestion. Mais aussi d'histoire-géo, de lettres, de sciences... La création fait s'effondrer les silos. Lancé mi-mai, l'appel à mobilisation pour la rentrée prochaine commence à être entendu. L'Esper reçoit des dizaines d'appel par semaine d'enseignants intéressés par la démarche. Alors que les besoins et les attentes sont immenses, la relève de l'ESS est assurée. ■

CONFÉRENCE

JEUDI 29 JUIN 2017 • CAPITAL 8 • PARIS

# \* Capital Transmission

Transmettre et reprendre une entreprise en 2017

En partenariat avec :

NATIXIS  
BEYOND BANKING

taj

UN ÉVÉNEMENT LesEchosEVENTS

LesEchos capitalfinance

ASSOCIATION FRANÇAISE  
DES INVESTISSEURS  
POUR LA CROISSANCE

Information & inscription : [www.lesechos-events.fr](http://www.lesechos-events.fr)

#LBO17

## ARTISANAT

# L'Outil en main transmet aux plus jeunes l'amour des métiers manuels

L'association créée en 1994 promeut l'initiation des jeunes de 9 à 14 ans aux métiers manuels.

157 structures emploient aujourd'hui 3.500 bénévoles dans 54 départements.

Emre Sari

Le rendez-vous des 9 à 99 ans, ou presque. L'Outil en main a structuré dans toute la France un réseau d'associations qui initient des jeunes de 9 à 14 ans aux métiers manuels. Des artisans expérimentés, souvent retraités, souvent compagnons, donnent de leur temps pour transmettre individuellement aux gamins émerveillés les gestes, la réflexion sur l'objet, le travail sur la résistance de la matière.

La première association a vu le jour en 1994 à Villeneuve-d'Ascq, la seconde à Troyes, et on compte aujourd'hui 157 structures indépendantes, dans 54 départements, avec 3.500 bénévoles, pour 2.500 enfants.

« Aujourd'hui, le développement est tel qu'il faut se structurer », se réjouit Bruno Pinto, coordinateur national chargé des partenariats, en poste depuis quatre ans, et ancien formateur à la gestion des risques en portefeuille en banque. « J'ai développé L'Outil en main comme mon entreprise. Aujourd'hui, nous commençons à mettre en place des associations sur le périmètre des régions administratives, qui faciliteront, au niveau des associations locales, la mise en place de partenariats publics et privés et la perception de financements. »

## Encadrement individuel

L'Outil en main vit grâce aux subventions des partenaires, aux cotisations (150 euros par an, par enfant) et à la taxe professionnelle depuis 2017. La tête de réseau gère un budget d'environ 275.000 euros par an et les associations locales en moyenne de 15.000 euros chacune.

Parfois, les enfants doivent attendre deux ans pour une place à cause de la forte demande. Mais une fois entrés, ils bénéficient d'un « enca-



Des artisans expérimentés, souvent retraités ou compagnons, initient leurs gestes aux enfants. Photo Stevens Frémont

drement individuel, deux ou trois heures par semaine », annonce Bruno Pinto. « C'est l'enfant qui fait, et donc, si sa main dérape, c'est rattrapé tout de suite par l'homme ou la

femme de métier. » Les artisans en herbe passent obligatoirement par tous les ateliers disponibles dans une association, et réalisent un ou plusieurs objets. « Par exemple, ima-

gine Bruno Pinto, un enfant commence en menuiserie avec une lampe en bois, puis il va lui falloir de l'électricité, de la peinture, une inscription en métal, un abat-jour en tissu... » 60% des métiers viennent du bâtiment (charpente, menuiserie, plomberie...), mais on peut ensuite tout imaginer (horticulture, jardinage, fabrication de costumes, ramassage, soudure, taille de la vigne...). « La base, c'est la découverte, nous ne faisons ni formation ni apprentissage, mais tous nos formateurs ont le bon geste, le bon vocabulaire. »

Des exigences héritées de la naissance de L'Outil en main, de cette rencontre fortuite en 1987, dans le vieux Troyes. Marie-Pascale Ragueneau, alors présidente d'une association de sauvegarde de la ville et future fondatrice de L'Outil en main, observe des enfants émerveillés par le travail de restauration des Compagnons du devoir. Elle a alors l'idée de proposer à un artisan retraité, âgé, un peu désœuvré, de transmettre son savoir à des jeunes. Il lui aurait répondu : « C'est la plus belle chose que je pourrais faire avant de partir. » ■

## FORMATION

## Retraités, ils font don de leur savoir

Depuis quarante ans, l'Ecti développe le bénévolat senior de compétences et permet à des TPE et des demandeurs d'emploi d'être épaulés par des experts. Le tout gratuitement.

Emmanuelle Souffi

Grâce à l'un d'entre eux, cet abattoir bourguignon n'a pas tiré le rideau. En un an, cet ancien cadre à la retraite a mis en place une démarche qualité salvatrice. Sans les bénévoles de l'Ecti, des dizaines d'emplois auraient disparu. Créée voilà quarante-deux ans, cette association est l'une des pionnières du bénévolat senior de compétences. A l'origine, de grandes entreprises désireuses de continuer à faire travailler leurs retraités à l'étranger. Aujourd'hui, le spectre s'est élargi. Des demandeurs d'emploi aux TPE en passant par les petites collectivités territoriales et les étudiants, les quelque 2.000 sexagénaires conseillent, épaulent, conçoivent, remettent à plat... Techniques au départ, leurs champs d'intervention couvrent désormais toutes les fonctions support généralistes (marketing, commercial, finance...).

## Service gratuit

Simulation d'entretien de recrutement ou construction d'indicateurs de suivi, aides à la reprise d'entreprise ou assistance à la certification, près de 1.100 missions en France – et 300 à l'international – sont prises en charge par ces experts qui ont choisi de s'investir dans une économie locale en capitalisant sur leur expérience. Pour la structure, le service est gratuit. Hormis le remboursement des frais de déplacement et une maigre participation aux frais de fonctionnement de l'association. Soit à peine 10 % du prix du marché.

La concurrence pourrait y voir rouge. En vérité, les clients ne sont pas les mêmes. « Nous travaillons pour des entreprises qui, de toute manière, ne feraient pas appel à des consultants faute d'en avoir les moyens », précise Bernard Cottrant, président de l'Ecti. Cet ancien d'EDF a intégré l'association quand il avait soixante et un ans. Il en a désormais soixante-dix. La plupart arrivent vers soixante-cinq ans, quand les journées s'étièrent doucement et qu'une vie d'actif leur manque. « Quand on prend sa retraite, on se retrouve face à un grand vide, se souvient-il. On perd ses collègues, son utilité sociale, et on a devant soi un temps infini, qu'on remplit au début avec des loisirs, mais cela ne procure pas une certaine plénitude. »

## Pas de pression

Offrir son savoir aux autres permet alors de se reconnecter et de retrouver un équilibre. Sans pression du salariat et des impératifs de productivité. Car, entre le bénéficiaire et le bénévole, se crée une relation de confiance et de respect. « On n'est pas dans un rapport client-fournisseur », témoigne Bernard Cottrant. En moyenne, ces retraités dans le coup restent dix ans à l'Ecti. Mais, avec le recul de l'âge de départ à la retraite, l'essor de l'auto-entrepreneuriat et le cumul emploi-retraite, les adhérents se font rares. Alors que les missions à pourvoir sont nombreuses. « Il y a quarante ans, le bénévolat était un acte militant (politique, religieux, social). Aujourd'hui, la peur de devoir trop s'impliquer freine les ardeurs. On cherche la mission qui va plaire au moment où l'on est disponible. Pourtant, jamais on ne demande de s'engager au-delà de ses envies ! » prévient le président. Si le jardinage vous lasse, vous savez où frapper. ■

## EXCELLENCE

# Connex'cités crée des passerelles entre les talents

L'association créée par Hadj Khelil en 2007 favorise la « connexion » entre des personnes de milieux différents.

Boxe contre cours de maths, cuisine contre français... les compétences de chacun s'échangent.

« Si Rachid envoie son CV à Charles-Henry, et que Charles-Henry déchire le CV, ce n'est pas parce qu'il est raciste, ou méchant ; ce n'est pas non plus parce que Rachid vit dans une cité pourrie ; mais c'est surtout parce que Rachid ne connaît pas le monde de Charles-Henry. » Alors Hadj Khelil a créé l'association Connex'cités en 2007. A la différence de ses deux autres entreprises – Bionoor, qui importe des dattes bio d'Algérie, et Big Mama, société spécialisée dans

le Big Data –, le but n'est pas de gagner de l'argent. « Pour que les gens se connaissent, la réponse, en fait, elle existe déjà depuis cent mille ans : il faut qu'ils échangent. »

Dans cette perspective, Connex'cités a pour but, d'abord, de reconnaître les excellences, les capacités, les connaissances de chacun – qui forment une singularité. Puis, les gens échangent cette singularité. Les transferts se font entre un milieu favorisé et un moins favorisé : entre les quartiers aisés et la banlieue, si on simplifie un peu. Les possibilités d'enrichissement réciproque sont larges : des connaissances littéraires, culturelles, des cours d'économie, des

conférences, des stages, du savoir-faire pratique, des contacts... Au total, environ 150 personnes y participent par an.

« La magie du truc, c'est qu'on a forcé-ment quelque chose à échanger avec Edgar Morin ou Emmanuel Lechypre [deux proches de Hadj Khelil, NDLR]. » Le premier, sociologue et philosophe, a donné une conférence et a reçu un conseil pour sa déclaration fiscale ; le second, éditorialiste sur BFMTV, donne des cours d'économie et a reçu des cours de cuisine africaine.

Le samedi, des lycéens des quartiers investissent gracieusement les locaux de Deloitte à Neuilly, dont la fondation est partenaire de Con-

nex'cités. « Hadj est venu me voir en 2008 car il cherchait des partenaires, se souvient Guilène Bertin, secrétaire générale de la fondation Deloitte. Nous sommes les premiers à avoir adhéré. Il n'en revenait pas. » Des collaborateurs de Deloitte, une trentaine en tout dans l'année, font du soutien scolaire, orientent, ouvrent leur carnet d'adresses...

## Sentiment de reconnaissance

Parmi les jeunes, quelques-uns entrent dans des grandes écoles, d'autres décrochent des stages, des postes, mais tous en retirent de l'estime et un sentiment de reconnaissance de leur personne. Les consultants ressentent aussi une grande satisfaction. « Ça nous aide à relativiser, à faire preuve d'ouverture, assure Guilène Bertin. Ce n'est jamais de la transfusion unilatérale. »

Connex'cités serait-elle donc un signe de bonté humaine ? « Je

croyais à la bonté, les premières années, mais entre des gens qui ne se connaissent pas, c'était une erreur, reconnaît Hadj Khelil. Avec l'échange, on contourne le problème de l'absence de bonté. Après, une fois que le lien affectif existe, alors il peut y avoir de la bonté. Mais seulement après, pas a priori. »

Sa trajectoire à lui, de Drancy à Oxford, et de la City de Londres à ses deux entreprises, il la doit grandement à son aisance relationnelle, à sa capacité, justement, à s'inviter dans des mondes qui lui sont étrangers. « Je n'ai aucun problème pour parler avec Patrick Pouyanné, le PDG de Total, lance-t-il. Ma mère est issue d'une famille de guerriers. Mon père est un Saharien. La culture dans le désert c'est : "La limite, c'est toi." Un jour, je suis rentré à la maison en disant : "Papa, papa, je vais construire un avion." Et la seule chose que mon père m'a dite, c'est : "Mais tu vas avoir le temps ?" — E. S.



## UNIVERSITÉ

# Le campus franco-britannique de Cergy, nouveau modèle

Le Campus international de la future université Paris-Seine va accueillir une université britannique en 2018.

Un partenariat qui préfigure un modèle de coopération entre universités françaises et britanniques, collectivités territoriales et entreprises.

Thibault Jouzier

Le Brexit pourrait bien favoriser – paradoxalement – le rapprochement entre la France et la Grande-Bretagne. Notamment dans le domaine de l'enseignement supérieur. Une sortie de l'Union européenne signifie pour les universités britanniques une baisse drastique des subventions européennes. La situation est alarmante au point que chaque université britannique a

nommé un responsable de la gestion du Brexit au sein de son exécutif. Un déclic pour les directeurs des universités françaises de la Communauté d'universités et d'établissements (Comue) Paris-Seine. Parmi eux, François Germinet, directeur de l'université de Cergy-Pontoise, et Jean-Michel Blanquer, ex-directeur de l'Essec (aujourd'hui ministre de l'Éducation nationale). Ils appellent les universités britanniques à rejoindre le campus international, dont la construction va commencer en 2018, pour un partenariat académique et scientifique d'excellence.

« Nous avons reçu des réponses de la part de six universités britanniques à la suite de notre appel début février », se réjouit François Germinet. Au départ, l'opération ne voulait pas se limiter aux établissements britanniques, mais le Brexit a changé la donne. « De toute façon, c'est mieux de se concentrer d'abord sur un seul pays et de sceller un partenariat fort. Nous étendrons par la suite notre collaboration à d'autres

universités européennes », poursuit François Germinet.

## Recherche et formation

Aujourd'hui, parmi les six universités qui ont manifesté de l'intérêt pour ce futur partenariat, deux sont arrivées à un stade plus avancé des discussions. Elles cherchent l'exclusivité. Comment les départager ? Ce qui va compter, tout d'abord, c'est la collaboration dans le domaine de la recherche. L'université qui sera choisie devra disposer d'une solide équipe de chercheurs dans les domaines de l'intelligence artificielle, de l'économie, du management ou de la modélisation mathématique, par exemple. Autant de domaines privilégiés par les établissements français de la Comue Paris-Seine. « L'idée, c'est d'être en adéquation sur les programmes de recherche », précise François Germinet. « Il faut aussi une pertinence de cette collaboration pour les collectivités territoriales. L'université britannique devra apporter une expertise qui



Illustration Agence Devillers & Associés © Orchestra Design

intéresse nos acteurs publics : dans le domaine de la robotique, de la sécurité ou des cosmétiques, par exemple », ajoute Anne-Sophie Barthez, présidente de la Comue Paris-Seine.

L'autre versant important dans le choix de l'université britannique, c'est la formation.

L'idée, c'est de créer des bachelors ou des masters communs à tous les étudiants. Un bachelors en quatre années, sur le modèle anglo-saxon, dans le domaine des sciences de l'ingénieur serait déjà dans les tuyaux. Ce futur partenariat doit également permettre aux étudiants de profiter de différentes implantations pour étendre leurs parcours universitaires au-delà des frontières françaises. Par exemple, si l'univer-

sité britannique retenue dispose d'un campus en Asie, l'étudiant français pourra poursuivre cette formation dans ce campus.

## Les entreprises de la région intéressées

Ce partenariat va aussi inclure les entreprises de la région. De nombreuses sociétés du CAC 40 sont implantées dans le Val-d'Oise, c'est le cas de Safran, Veolia et Atos, par exemple. Toutes ont déjà montré de l'enthousiasme à l'idée de ce partenariat et de la diversité d'étudiants qui l'accompagne.

L'appel des universités françaises se termine le 14 juillet. Le nom de l'université britannique sélectionnée sera dévoilé au mois de septembre. ■

## CO-DÉVELOPPEMENT

# VoisinMalin professionnalise l'entraide entre voisins

Créée en 2011, à Courcouronnes, l'association recrée du lien social dans les quartiers populaires, sur des terrains où les institutions publiques sont décrédibilisées.

Emre Sari

« Dans les quartiers, on ne voit pas beaucoup de gens qui ont envie de demander des aides. Une partie importante a renoncé. Ils ont l'impression que c'est indu, ou ils ne sont simplement pas au courant. » Anne Charpy dresse un des constats qui a motivé la création de VoisinMalin en 2011, à Courcouronnes (91). En réponse à ce désarroi, son association a professionnalisé l'entraide entre voisins et l'a rendue efficace. Elle agit dans les quartiers populaires, sur des terrains où les institutions sont périmées, décrédibilisées.

La base du travail se fait en porte-à-porte auprès des habitants grâce à d'autres habitants : les Voisins Malins. Au préalable, l'association définit un message en partenariat avec une entreprise de service public, ou un opérateur quelconque comme un syndicat de copropriété, « un message qui a toujours un intérêt pour les gens », précise Anne Charpy. Par exemple : consommer moins d'eau, utiliser les transports publics, pratiquer le tri sélectif, maîtriser ses charges d'énergie et d'eau... Un message qui a aussi un intérêt pour les institutions ou les entreprises, mais qu'elles n'arrivent plus à faire passer, faute de lien avec les résidents. VoisinMalin se rémunère en facturant cette campagne d'information et de sensibilisation.

## Des « connecteurs » au sein du quartier

Bien évidemment, la discussion entre voisins déborde souvent du sujet initial, pour se porter sur toutes sortes de préoccupations courantes, de questions parfois importantes jusque-là sans réponses. Et justement, les Voisins Malins y répondent, car eux connaissent les ressources du quartier : écrivains publics, cours de français, assistantes sociales, centre de loisirs... « Ils sont des connecteurs », résume Anne Charpy.

Un tel travail exige une organisation bien huilée. Un manager de l'association coordonne une quinzaine de Voisins Malins qui rayonnent sur environ 15.000 habi-



Quelque 80 « voisins malins » sillonnent 12 villes, principalement en Ile-de-France. Photo Arnaud Robin

« Ceux qui vivent avec pas grand-chose, mais qui ont la capacité de changer leur réalité et celle de leur voisinage, c'est mon moteur. »

ANNE CHARPY  
Fondatrice de VoisinMalin

tants ; il s'occupe aussi de leur recrutement, un processus RH minutieux et de longue haleine. Anne Charpy raconte : « Dans un nouveau quartier, le manager passe deux mois à se faire des alliés : l'épicier du coin, le gardien d'immeuble, la bibliothécaire, la nana qui a monté une tontine... Une fois le contact établi, il demande à ses alliés de lui recommander des habitants de confiance. » Comprendre : qui ne feront ni politique ni prosélytisme.

## Motivation et altruisme

Les Voisins Malins touchent environ 1,3 SMIC horaire et travaillent entre quinze et vingt heures par mois. « C'est un boulot qualifié », signifie Anne Charpy. Un boulot

praticé aujourd'hui par 80 personnes, parlant 25 langues, de 18 à 75 ans, dans 12 villes, principalement en région parisienne. « Nous ouvrons Clichy-sous-Bois, la treizième ville, très pauvre... » soupire Anne.

L'incapacité des services publics à toucher les gens, Anne Charpy la connaît. Elle a travaillé vingt ans dans l'urbanisme de quartiers populaires : à Santiago du Chili, Lyon, Corbeil-Essonnes, Evry, Grigny... Chaque fois, elle a retrouvé les mêmes personnes, simplement motivées et altruistes. « Ceux qui vivent avec pas grand-chose, mais qui ont la capacité de changer leur réalité et celle de leur voisinage, c'est mon moteur. » ■

## CONSOMMATION

# Phénix, champion de l'anti-gaspillage alimentaire

Phénix, créé en 2014, lutte contre le gaspillage en récoltant des denrées auprès de grandes enseignes et en les dispatchant auprès d'associations caritatives.



En France, 10 millions de tonnes comestibles partent à la poubelle chaque année. Photo Antonio Pisacreta/Ropi-REA

Phénix récupère les invendus de la grande distribution pour les donner à des associations. Mais Phénix ne sait pas où donner de la tête. Et pour cause, les chiffres donneraient le tournis (ou la nausée) à n'importe qui. L'homme gaspille un tiers de la production mondiale de nourriture, soit 1,3 milliard de tonnes par an, selon un rapport de la FAO de 2011. En France, ce sont 10 millions de tonnes comestibles, soit 16 milliards d'euros, qui partent à la poubelle chaque année, selon une étude de l'Ademe de 2016.

Phénix – l'oiseau mythologique qui renaît de ses cendres –, créé en mars 2014, emploie déjà 72 personnes à temps plein dans 15 villes de France, et a réalisé 2,2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016. L'équipe tâte maintenant le marché en Espagne, au Portugal et au Danemark. « Soit on consolide ce qu'on a lancé en France, soit on se dit que c'est le bon moment pour créer un champion européen de l'anti-gaspillage », expose Jean Moreau, cofondateur de l'entreprise.

## Economies et défiscalisation

Ce dilemme, beaucoup de start-up aimeraient se le poser. Et pourtant, il y a trois ans, ni le marché ni le modèle de Phénix n'existent véritablement. Lui et son associé, Baptiste Corval, démarchent les enseignes une par une, à coups de téléphone, d'e-mails et de rendez-vous en costume. Le premier client tombe en juin 2014, un Auchan de 12.000 mètres carrés à Fontenay-sous-Bois (94). Les Leclerc, tous indépendants, acceptent aussi les uns après les autres. En revanche, Casino, Franprix, Carrefour, avec des décisions centralisées, se font désirer pendant presque dix-huit mois avant d'accepter.

Les fondateurs se présentent avec une offre difficile à refuser : la possibilité d'économiser le coût de la destruction des invendus (environ 120 euros la tonne) et, en plus, de défiscal-

liser 60 % de la valeur donnée. Sur ce total d'économie, Phénix prend 30 % du montant. « Les invendus atteignent environ 1.500 à 2.000 euros par jour, sur un Leclerc de 10.000 mètres carrés », estime Jean Moreau. Sans compter la gratification morale de ne plus jeter de la nourriture.

A cette époque, chez Phénix, tout se fait au téléphone, à la main ; et pour récolter les denrées, et pour les dispatcher. « On coordonnait tout avec un logisticien. On garantissait aux magasins que deux associations par jour viendraient chercher les invendus : les Restos du Cœur, la Croix-Rouge... On a aussi formé les équipes des magasins à ne pas tout jeter. C'était plutôt un boulot de coaching au final. » En parallèle, Phénix développe une plate-forme Web pour traiter les futurs gros volumes, qui connaît à l'allumage les difficultés classiques d'une marketplace : s'il n'y a pas de demande, il n'y a pas d'offre, et inversement.

En juin 2015, ils lèvent 1 million d'euros, puis un autre million et demi en janvier 2016 pour assurer leur implantation dans l'Hexagone. Nul doute que les investisseurs ont apprécié, entre autres, la complémentarité des cofondateurs. L'un, Jean Moreau, issu d'Essec et de Sciences Po, a travaillé cinq ans en banque d'affaires ; et l'autre, Baptiste Corval, est ingénieur et fut entrepreneur par le passé. Sans redondance dans leurs compétences, sans gaspillage. — E. S.

# DÉPASSER LES CLIVAGES

# OCDE FORUM 2017

Paris, 6-7 juin

www.oecd.org/fr/forum

#OECDFORUM

OCDE  
DES POLITIQUES MEILLEURES  
POUR UNE VIE MEILLEURE

## RECONVERSION

# Quand un industriel fédère les énergies autour de l'apprentissage

En Mayenne, le président de MPO a relancé son entreprise grâce au vinyle et à un poitionnement haut de gamme.

Egalement élu local, il a impulsé une approche innovante de la formation et de l'emploi.

Emmanuel Guimard  
— Correspondant à Nantes

La production de vinyles bat son plein à Villaines-la-Juhel, dans le bocage mayennais, comme aux plus belles heures du disque noir. Le groupe MPO bénéficie pleinement du regain d'intérêt pour le 33-tours. « C'est beaucoup plus qu'une mode passagère, les gens, y compris les plus jeunes, retrouvent le goût de cet objet et du vrai son », se félicite Loïc de Poix, président du conseil de surveillance de ce groupe

familial. Presseur de disque, MPO connaît là un nouveau rebond. Au cours de son histoire, l'entreprise a dû s'adapter au CD, au DVD, au disque enregistrable... Le groupe, qui emploie 420 personnes en Mayenne, a même tenté une diversification dans le photovoltaïque. Plus récemment, il a lancé une nouvelle activité de conditionnement et de distribution qui va bon train.

« **Mouvement perpétuel** » MPO fabrique notamment des emballages haut de gamme pour les grands du disque, mais aussi des spiritueux et des cosmétiques, mettant en œuvre ses multiples métiers, dont celui d'imprimeur, de plasturgiste, de façonnier, de logisticien... « Il faut toujours s'adapter, être dans le mouvement perpétuel », expose Loïc de Poix. « C'est également vrai pour le développement économique d'un territoire », poursuit celui qui a mené de front une carrière d'industriel et d'élu local.

Depuis 1983, le dirigeant est en effet le maire de Crennes-sur-Fraubée, une petite commune de 196 âmes. Il est aussi le vice-président de la communauté de communes du Mont des Avaloirs, regroupant 26 communes et totalisant 16.600 habitants dans l'est de la Mayenne. Pour Loïc de Poix, ces deux engagements sont fortement imbriqués. Attaché à ce coin de verdure qui l'a vu grandir, l'industriel décrit un territoire qui n'est pas le désert rural que d'aucuns imaginent. « Il y a ici quatre pôles de santé, des activités sportives, de lourds investissements engagés dans la fibre optique, un potentiel touristique... » énumère Loïc de Poix, reconnaissant cependant « la difficulté de faire venir des cadres ».

Dans le cas de MPO, la multiplicité des métiers implique autant de compétences, dont, par exemple, celle très recherchée de technicien de maintenance. De fait, avec un taux de chômage d'environ 6 %, la réserve



Loïc de Poix préside le conseil de surveillance du groupe familial MPO et est maire de Crennes-sur-Fraubée. Photo Gilles Rolle/RÉA

de main-d'œuvre disponible est maigre. « Cette problématique a pourtant été anticipée », explique Loïc de Poix. Dès les années 1990, la communauté de communes a mis en place un centre de ressources, organisant la reconversion et la formation des jeunes. « En 2006, nous avons été précurseurs en lançant une bourse aux apprentis », poursuit le dirigeant, laquelle a épaulé plus de 200 jeunes. Ils sont actuellement une trentaine ayant signé un contrat avec la communauté de communes pour des formations diverses, dans l'industrie mais aussi en coiffure ou en restauration. Ces conventions incluent même des formations par alter-

nance allant jusqu'au bac+5. Pour susciter les vocations d'apprentis, la collectivité verse une bourse de 1.000 euros à chacun d'entre eux, désormais abondée par une prime de 1.000 euros que la région Pays de la Loire verse à l'entreprise.

Le territoire se montre aussi interventionniste en matière de logement, constituant un parc de maisons pour susciter l'arrivée de nouveaux habitants. « Ce qui m'intéresse, mentionne Loïc de Poix, c'est de mettre en valeur ce territoire peu connu, chercher à le valoriser pour faire venir davantage d'emplois mais aussi montrer qu'il y a ici de vrais jobs. » ■

## TRANSMISSION

## La conduite accompagnée... par des seniors

La mission locale du pays de Cornouaille, à Quimper, fait appel à des retraités bénévoles pour qu'ils accompagnent les apprentis conducteurs.

Que peut faire un jeune lorsqu'il en est à sa énième tentative de passage du permis de conduire, et que son escarcelle ne suit plus ? En Bretagne, la mission locale du pays de Cornouaille, à Quimper, a trouvé la solution : faire appel à des retraités bénévoles, pédagogues et bienveillants, pour qu'ils jouent le rôle d'accompagnateurs et nourrissent de leurs conseils les apprentis du volant.

Depuis 2012, des dispositions autorisent en effet un détenteur du permis depuis plus de cinq ans à dispenser des séances de conduite supervisée auprès d'un jeune ayant obtenu le code. Pour trouver des véhicules, la mission locale a frappé



En près de quatre ans, plus d'une trentaine de jeunes accompagnés par 18 parrains ont pu bénéficier du système. Photo Sipa

aux portes de différents partenaires privés. La fondation PSA Peugeot Citroën et le groupe Chèque Déjeuner ont joué le jeu, en faisant don de deux engins. Le reste des frais (assurance, essence) étant assuré par la DSCR (Direction de la sécurité et de la circulation routières), l'opération a pu voir le jour en 2013.

Un peu réticentes au début, les auto-écoles y trouvent finalement leur avantage, puisque le nombre de candidats qu'elles peuvent inscrire à l'examen varie en fonction du taux de réussite de leurs élèves. Aussi travaillent-elles de concert avec la mission locale, en leur recommandant les jeunes qui ont le plus besoin de parfaire leur conduite.

Quant aux parrains, ils sont formés une douzaine d'heures avant de se lancer dans l'accompagnement. « Ça fait trois fois que je loupe le permis... Ça commençait à me coûter trop cher pour continuer ! » confie Naouel, visiblement satisfaite de ses séances de conduite à côté de Vincent. Bon pied bon œil, le retraité est un adepte de la promenade en voiture. « Conduire, c'est aussi un moment d'échange. On parle de nos vies. On écoute l'autre, on s'apporte un peu mutuellement, sourit-il. Et puis on se dit que nous sommes des grands-pères qui servent peut-être à quelque chose. »

En près de quatre ans, plus d'une trentaine de jeunes accompagnés par 18 parrains ont pu bénéficier du système. Ils ont gagné en expérience et en confiance, avant de décrocher enfin le pompon rose. Tous frais compris, l'opération reviendrait en moyenne à 12.000 euros par an. L'initiative s'est développée dans d'autres missions locales, notamment à Brest. Les villes bretonnes ont bien pris conscience de l'importance de détenir le permis, surtout pour un jeune qui souhaite étendre ses possibilités de trouver un emploi en zone rurale. — H. de L.

## PARTICIPATIF

## A Bras-sur-Meuse, le numérique anime la ville

Julien Didry, maire de la ville, mise sur le digital pour mieux intégrer les habitants à la vie communale.

Henri de Lestapis

Digitaliser ! Voici le maître mot qui guide Julien Didry depuis 2001, date à laquelle il s'est assis dans le siège de la mairie de Bras-sur-Meuse (Meuse), située à quelques encablures de Verdun.

À la municipalité de cette ville de 750 habitants, chargée d'histoire, tout n'est alors que paperasses, dossiers poussiéreux et signatures manuscrites. Dans un premier temps, le nouveau maire décide de ne s'attaquer qu'au fonctionnement

de la mairie. La secrétaire fait les gros yeux. Des élus grognent un peu... Bref, tout le monde s'y met. « Chacun a vite compris l'intérêt de partager les documents dans le cloud, de faire du travail collaboratif en ligne, de piloter la mairie à distance », explique ce passionné du Web.

« **Une ville connectée** » Dès 2002, la mairie est convertie. Le conseil municipal, qui se demande à l'époque comment mieux intégrer les habitants à la vie communale, décide de continuer sur cette lancée. Il va créer une ville connectée, où chacun pourra interagir grâce au Web. « Beaucoup d'habitants n'étaient pas au niveau. Il a fallu commencer par un travail de formation personnalisée », se souvient Julien Didry.



Au Repair Café, les habitants se retrouvent pour réparer ensemble leurs objets. Photo Mairie de Bras

Pour cela, la ville dégage des fonds européens et ouvre un espace numérique, le Numéripôle, où viennent se former les plus anciennes générations. Elle se bat ensuite pour obtenir l'installation du haut débit. Puis elle crée des plates-formes Web uniquement dédiées aux habitants. Très rapidement, la population se les approprie. « Nous avons notamment une application, BetterStreet, où tout le monde peut signaler directement au service de la voirie un problème de dégradation. Tout va plus vite ! Nous avons aussi une page Facebook où l'on peut donner des idées, mener des sondages, résoudre entre nous des problèmes de ramassage scolaire », explique l'élu.

En 2013, Bras-sur-Meuse a poussé l'expérience encore plus loin, en créant un Fab Lab. Doté

d'imprimantes 3D, on vient y fabriquer des pièces de machine à laver, d'aspirateur, de mille instruments utiles. « Pour lutter contre l'obsolescence programmée ! » Face au succès de l'initiative, la mairie a également lancé le Repair Café. Tous les premiers vendredis du mois, après avoir communiqué sur la plateforme Web de la ville, les habitants qui le souhaitent se réunissent pour réparer ensemble leurs objets qui peuvent l'être, en faisant appel à leurs compétences respectives. « Environ 80 % des objets sont réparés, se félicite Julien Didry, nous faisons des économies et nous recréons du lien social. Les gens se rencontrent et travaillent ensemble. » Aux dernières nouvelles, la ville avait également ouvert un espace de co-working, qui ne désemplit pas... ■

## COOPÉRATION

## Approlys Centr'Achats, première centrale d'achat publique à l'échelle régionale

Née il y a quelques mois, cette centrale d'achat rayonne sur toute la région Centre-Val de Loire.

Elle poursuit un double objectif : dégager des économies en regroupant les commandes des adhérents et préserver l'accès aux marchés publics pour les entreprises locales.

Christine Berkovicus

Jusqu'à l'an dernier, deux centrales d'achat publiques cohabitaient en région Centre-Val de Loire sur fond de rivalités politiques : Approlys, créée à l'initiative du Loiret, du Loir-et-Cher et de l'Eure-et-Loir, des départements gouvernés à droite, rejoints ensuite par les trois autres de la région, et Centr'Achats, pilotée par le conseil régional, orienté à gauche. Dans les deux cas, l'objectif était le même : massifier les volumes de commandes des diverses collectivités membres, sur des familles d'achats partagées, dans

l'espoir de dégager des économies et de retrouver des marges de manœuvre financières face à la baisse des dotations, sans pour autant mettre en péril le tissu local.

Chacune de leur côté, ces deux structures, constituées en regroupement d'intérêt public, ont rempli leur mission. Approlys, avec environ 600 adhérents, a revendu 35 millions de commandes et 16 % d'économies en 2015. Centr'Achats a généré plus de 10 millions de commandes la même année, en regroupant les lycées et une trentaine de collectivités. Mais, au bout de deux ans, les élus ont estimé qu'il était temps de faire la paix et de rapprocher les

deux structures pour « plus d'attrait et d'efficacité », relève Olivier Geffroy, conseiller départemental du Loiret et président de la nouvelle centrale d'achat commune.

Officiellement créée en fin d'année et opérationnelle depuis fin janvier, la centrale Approlys Centr'Achats réunit 650 adhérents, avec des donneurs d'ordre publics, parapublics ou privés aussi divers que la région, les départements, les communes, les établissements scolaires, les Ehpad, les chambres consulaires... La structure fonctionne selon un nouveau modèle économique « à coût zéro », grâce à la mise à disposition

d'agents par les départements (un équivalent temps plein [ETP] chacun) et la région (trois ETP), qui travaillent en mode projet transversal pour piloter le montage des dossiers au profit des adhérents.

« **Une chance pour les acteurs locaux** »

En quatre mois d'existence, la centrale d'achat a passé deux marchés, l'un sur les produits ménagers, l'autre sur le mobilier administratif, « qui ont permis de dégager 12 % d'économies supplémentaires », précise Fabrice Picardi, le nouveau directeur général et patron des achats du conseil régional. Deux autres appels d'offres sont en cours et aboutiront fin mai. L'un sur le gaz naturel, l'autre sur l'informatique.

La centrale d'achat permet d'obtenir une meilleure performance économique globale, mais ce n'est pas son seul objectif. « Nous voulons aussi veiller à ce que les acteurs locaux ne se retrouvent pas écartés des marchés », ajoute le directeur général. Pour les familles d'achats où les fournisseurs sont d'envergure nationale, comme pour



Shutterstock

# Entrepreneurs du Futur

## 8<sup>e</sup> ÉDITION DU GRAND PRIX DES BONNES NOUVELLES DES TERRITOIRES



## REPENSER LA DYNAMIQUE DES ENTREPRISES AU SEIN DES TERRITOIRES

### LES TROIS CATÉGORIES DU GRAND PRIX



ENTREPRISES MARCHANDES



ENTREPRISES SOCIALES ET SOLIDAIRES



ÉCOSYSTÈMES TERRITORIAUX

Et si on sortait de la crise par l'innovation dans les entreprises et les territoires ? Confrontés aux soubresauts perpétuels de l'économie mondialisée, il nous est indispensable d'innover pour apporter des réponses aux enjeux sociétaux non pourvus. Le Grand Prix des Bonnes Nouvelles des Territoires de la Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur récompense cette année encore des actions de terrain réussies et exemplaires en matière de développement, d'emploi et de cohésion sociale.

Face aux défis que constituent la lutte contre le chômage, le renforcement de la cohésion sociale, les changements comportementaux des consommateurs et la protection de l'environnement, il devient évident qu'une partie de la solution réside dans l'essor de l'économie de proximité. En d'autres termes, osons l'optimisme !

En effet, nombre d'acteurs de terrain ont décidé de se mobiliser, d'inverser la tendance et de devenir acteurs de la relance. Laboratoires de solidarité de proximité, créatrices d'activités, viviers d'emplois... En misant sur le capital humain et en relevant les défis sociétaux du XXI<sup>e</sup> siècle, les PME et TPE sont

un formidable levier de développement économique durable. L'intelligence économique territoriale comme remède au défaitisme ambiant ? Loin d'être une utopie, le Grand Prix des Bonnes Nouvelles des Territoires prime ces entreprises du secteur marchand, ces entreprises sociales et solidaires, et ces écosystèmes territoriaux qui contribuent à la vie locale, à la cohésion sociale et à la solidarité.

La 8<sup>e</sup> édition, sous la présidence conjointe de Thierry Derez, Président de Covéa, de Hervé Frapsauce, Président de la Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur et Directeur Général MMA, et de Jean-Pierre Raffarin, ancien Premier Ministre, récompensera

treize entreprises et initiatives locales de développement. Toutes se distinguent, non seulement par leur réussite économique, mais aussi et surtout par leur caractère à la fois innovant, reproductible et/ou inspirant, tout en contribuant bien sûr à l'intérêt général.

Les prix, d'un montant de 5 000 € pour les Grands Prix et de 2 000 € pour les initiatives primées, seront décernés par un jury composé d'une quarantaine de professionnels et présidé par le Professeur Michel Godet, économiste et membre de l'Académie des Technologies.

Verdict le 7 juin 2017.

### LES JOYEUX RECYCLEURS



#### « Le réflexe recyclage au bureau ! »

Trier ses déchets ménagers est devenu une habitude au quotidien. La situation se complique quand il s'agit de faire de même sur son lieu de travail. C'est pour cela que la start-up parisienne, Les Joyeux Recycleurs, propose des solutions clés-en-main.

Comme l'explique Fabien de Castilla, l'un des deux fondateurs avec Gilles Rouverand, le constat de départ est simple : la prise de conscience environnementale est une réalité en France depuis une vingtaine d'années. En amont, tout le monde sait qu'il est indispensable de recycler ses déchets. En aval, de nombreuses technologies innovantes ont vu le jour pour recycler. Et pour autant, on plafonne à 30 % de tri en France. « Tant que l'on n'augmentera pas le captage des flux, on aura du mal à améliorer notre impact environnemental sur la question des déchets », explique-t-il. L'enjeu central est donc d'améliorer l'économie circulaire en déployant des solutions pour capter les flux, en sachant que dans



Fabien de Castilla et Gilles Rouverand, fondateurs des Joyeux Recycleurs.

certain pays, on arrive à trier et donc à recycler 80 % à 90 % des déchets.

#### Des actions simples et ludiques

Cette entreprise parisienne, créée en 2013, installe dans les locaux d'entreprise des box colorées répondant aux dif-

férentes typologies de déchets (papiers, canettes, stylos, capsules de café...). En parallèle, elle a développé le « memento recyclage », un outil en ligne permettant de trouver une solution recyclage à l'ensemble des déchets.

Pour chaque kilo de déchets collectés, les Joyeux Recycleurs reversent 5 centimes d'euros à Ares Atelier, association d'insertion. Le geste « recyclage » a ainsi un impact à la fois environnemental et social. Toujours dans cette approche solidaire, la start-up recrute en priorité des salariés en insertion pour gérer la collecte.

Le nom de l'entreprise ne doit bien sûr rien au hasard... Les Joyeux Recycleurs prônent une démarche résolument positive. Loin du discours « éco-moralisateur », Fabien de Castilla et ses 10 collaborateurs sont convaincus que l'on peut changer les choses par des actions simples et ludiques. « Donner envie », voilà ce qui pourrait être leur leitmotiv. Et 400 entreprises, dont BlablaCar, Dolce&Gabbana, CIC, y ont déjà adhéré.

### LYSPACKAGING



#### « La bouteille du futur sera 100 % végétale »

Lorsque l'on sait que la bouteille en plastique (PET) fait partie des emballages les plus polluants, et que celle en verre, bien qu'en principe plus écologique, est en fait très énergivore à fabriquer et à transporter, on saisit toute l'urgence de leur trouver une alternative valable. Nicolas Moufflet, fondateur de Lyspackaging, a relevé le défi avec brio. Sa PME, basée à Saint-Georges-des-Coteaux (17), conçoit des bouteilles 100 % végétales à base de canne à sucre, biodégradables et compostables.

#### Un comportement durable

VEGANBOTTLE® présente des avantages significatifs tout au long du cycle production-consommation-élimination. En fin de vie, elle ne possède ainsi aucune toxicité sur l'environnement et peut être compostée industriellement pour redevenir de



VEGANBOTTLE® au salon de la Croissance verte.

la matière première renouvelable. Bien que 30 % plus chère que le PET, VEGANBOTTLE® ambitionne de conquérir le marché des boissons, de l'alimentaire et des cosmétiques. Depuis octobre 2016, ce ne sont pas moins d'1 million de bouteilles qui ont été vendues. Et Nicolas Moufflet espère ainsi doubler son chiffre d'affaires en 2017 pour atteindre les 700 000 euros.

## BIOVIVA



## « Le meilleur rapport qualité-prix éthique »

Chez Bioviva, tous les salariés ont en commun d'être passionnés de nature, tout en étant restés de grands enfants. La société montpelliéraine crée des jeux éducatifs sur les enjeux sociétaux pour les petits et les grands, le tout made in France...

### Concevoir le jouet autrement

Quand on sait que 80 % du jouet mondial est fabriqué en Chine, on comprend mieux pourquoi Jean-Thierry Winstel, fondateur de Bioviva, nous parle de pugnacité et de courage. Il en faut pour se faire une place dès 1996 sur ce marché, et d'autant plus lorsqu'on est porté par des valeurs de développement durable et de responsabilité sociétale. Mais avec un chiffre d'affaires en croissance de plus de 50 % en 2017, dix emplois créés au sein de la structure en deux ans, Bioviva a remporté la partie.

La règle du jeu est simple. Tous les jouets sont éco-conçus, labellisés FSC et Origine France Garantie. Les matières premières sont nobles et saines, les encres sont à base végétale, les emballages utilisés avec parcimonie. « Bioviva sera la première entreprise de son secteur à avoir un impact positif global sur la totalité de son activité », explique encore



L'équipe de Bioviva nous présente sa gamme de jeux.

Jean-Thierry Winstel. « Bientôt, nous planterons plus d'arbres que le nombre nécessaire pour la production de nos produits et nous compenserons plus de carbone qu'il n'en faut pour leur transport. »

### Jouer pour apprendre

Le respect du vivant est fondamental aussi bien dans le fonctionnement de l'entreprise que dans la démarche pédagogique à l'origine des jeux. Comme « Défis nature », leur gamme de cartes best-seller pour les petits, qui sera à

nouveau produit à 500 000 exemplaires en 2017, et qui met en scène les animaux en voie de disparition. Au-delà du caractère ludique, c'est un formidable moyen de faire évoluer les consciences et de faciliter la conduite du changement. « N'importe quel être humain commence son apprentissage dans la vie par le jeu, et nous souhaitons redonner ses lettres de noblesse à cette activité qui génère de l'intelligence collective. À 8 euros la boîte, nous sommes « le meilleur rapport qualité-prix éthique », conclut-il.

## LIGER



## « À la conquête de l'or vert dans le Morbihan »

Projet phare de la COP 21, LIGER (Locminé Innovation Gestion des Énergies Renouvelables) est un pôle énergétique, unique en Europe, où l'on mutualise deux ressources, la méthanisation et le bois, issues des différentes activités locales



L'usine de méthanisation de LIGER.

pour produire de l'électricité, de la chaleur, du biocarburant, du biofertilisant et du biocombustible. L'investissement de 14,5 millions d'euros doit permettre, à terme, de produire quelque 5 millions de mètres cubes de biogaz. Et cerise sur le gâteau, LIGER promet une économie globale de plus de 2 millions d'euros par an en importation de pétrole brut.

### Favoriser l'indépendance énergétique du territoire

Quatre ans après la mise en service de la chaufferie, c'est l'unité de méthanisation qui est entrée en fonction en novembre 2016, pour offrir au territoire de Locminé, dans le Morbihan, un centre de cogénération. Ce site permet ainsi de produire sans émissions de CO<sub>2</sub> de l'électricité, d'injecter du méthane dans le réseau de gaz naturel et de distribuer du biométhane pour les véhicules. Quant à l'unité de chaufferie bois, dont le combustible est composé de bois d'élagage provenant de la forêt et de rebuts de scierie, il sert à alimenter des ouvrages collectifs (centre

aquatique, salle de sport, collège, salle multiculturelle), industriels (CECAB d'Aucy) et des foyers de hameaux à proximité.

### L'indispensable transition vers l'économie circulaire

Compenser les tonnes de CO<sub>2</sub> produits par les 18 000 habitants du territoire de Locminé n'est pas une fin en soi. LIGER souhaite engager toute l'économie locale dans ce cercle vertueux. L'idée est ainsi de démontrer que les énergies renouvelables peuvent permettre une efficacité financière environnementale et même sociétale, avec une action responsable de l'aménagement de nos territoires. La dimension territoire est primordiale jusque dans la recherche de compétences. LIGER emploie 14 personnes directement et 2 700 indirectement. Par ailleurs, plus de 35 % des 3 200 000 € du chiffre d'affaires sont réalisés par des entreprises de la région. En route vers un territoire « zéro carbone », ce modèle d'économie circulaire pourrait bien fédérer d'autres énergies, ici et là.

## RECYCLIVRE

## « Consommer (des livres) responsable et solidaire »

Environnement, solidarité, réinsertion, sont loin d'être des notions galvaudées pour Recyclivre. Elles sont au contraire au cœur du fonctionnement quotidien de ce service gratuit de collecte et de recyclage de livres.

### Accès à la culture pour tous

Lorsque l'on aime lire et que l'on habite dans un appartement parisien par nature toujours trop petit, que faire de tous ses ouvrages qui finissent par être encombrants ? De cette problématique des plus pragmatiques, est née l'idée de Recyclivre. Une entreprise de collecte et de recyclage gratuits de livres, qui s'adresse tant aux particuliers, aux entreprises qu'aux associations et collectivités. Le marché du livre d'occasion sur lequel se positionne l'entreprise s'articule en deux temps : en amont, celui de la collecte, et en aval, celui de la vente sur internet. Depuis sa création en 2008, Recyclivre a ainsi collecté plus de 4 millions de livres. Mais au-delà d'offrir une seconde vie aux ouvrages, David Lorrain, le fondateur de Recyclivre, est porté par

l'ambition d'avoir à travers son activité un minimum d'impact sur l'environnement et un maximum sur l'Homme.

La double promesse de Recyclivre est ainsi évidente : écologique et solidaire. Écologique d'abord, Recyclivre s'engage à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, à réaliser tous les ans son bilan carbone. Quant aux collectes, elles sont effectuées en véhicule électrique. La remise en circulation d'un livre d'occasion représente aujourd'hui 432 g de CO<sub>2</sub> de moins rejetés dans l'atmosphère.

Solidaire ensuite, parce que Recyclivre reverse directement 10 % de ses revenus nets générés grâce à la vente sur internet à des associations caritatives qui œuvrent pour l'accès à la culture et contre l'illettrisme. Ainsi près de 700 000 euros ont été reversés depuis 2008.

### Économie collaborative

Et pour boucler ce cercle vertueux, Recyclivre fait appel à l'association de réinsertion ARES pour la gestion du stock et l'expédition. L'exemple de Recyclivre est plus que probant. Une entreprise



Depuis 2008, plus de 4 millions de livres ont été collectés par Recyclivre.

responsable et solidaire peut être une entreprise qui marche ! Avec une vingtaine de salariés, des bureaux dans sept villes françaises et un chiffre d'affaires de 5,6 millions d'euros, il est temps pour David Lorrain d'exporter son projet à l'étranger. Première étape, Madrid. Qui a dit que le web tuait le livre ?

## À TABLE CITOYENS / BALUCHON



## « Une aventure collective made in Seine-Saint-Denis »

Installé au cœur de la Seine-Saint-Denis, Baluchon propose à des personnes éloignées de l'emploi de se former aux métiers de la restauration et de la logistique. À l'origine de ce projet, François Dechy, Louise Fourquet, Abdel Bentara et Sara Demesse, tous passionnés par les bons produits et animés par l'ambition de favoriser l'emploi de proximité sur ce territoire particulièrement touché par le chômage. En trois ans d'existence, cette Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale a créé 50 emplois dont 29 en parcours de formation et d'insertion.



Entre 500 et 2 000 plats sont cuisinés au quotidien par Baluchon.

### Insertion sociale et gourmandise

« Au-delà de faire un achat responsable et d'avoir un impact positif sur le département, c'est la gourmandise qui est la clé du succès des petits plats Baluchon » précise Sara Demesse. Cuisiner exclusivement des produits frais de saison, non transformés, en privilégiant les produits locaux et en favorisant les pratiques

agricoles respectueuses de l'environnement, est également un ingrédient essentiel de la recette Baluchon. Ce traiteur d'un nouveau genre propose divers services : des plateaux-repas pour les réunions, des dîners à emporter dans des zones où il n'y a pas ou peu d'offre de restauration. Et la sauce prend ! Baluchon cuisine chaque jour entre 500 et 2 000 repas.

## SPORT DANS LA VILLE / EDLV



## « Tremplin dans la vi(II)e »

Soutenir des jeunes créateurs d'entreprise issus de quartiers sensibles de Lyon, c'est l'ambition d'Entrepreneurs dans la Ville (EDLV), un dispositif d'aide à la création d'entreprise créé conjointement par l'association Sport dans la Ville et l'école de commerce emlyon business school. Mis en place depuis 2007, il se déroule en trois étapes. Après quatre mois de formation à l'emlyon pour apprendre à bâtir un business plan, vient une phase d'incubation, suivie d'une intégration à la vie de la communauté EDLV. Les entrepreneurs qui ont réussi, accompagnent, à leur tour, des jeunes qui ont un projet de création d'entreprise. Comme le soulignent Marie Normant, Chargée de mécénat, et Gaspard

Lathoud, responsable du programme, le concept pourrait se résumer par : « Je reçois et je rends. »

### Redonner confiance en soi

Et les chiffres parlent d'eux-mêmes. À l'entrée du programme, 52 % des jeunes sont en situation de chômage ; à la sortie, 92 % ont monté leur entreprise ou ont retrouvé un travail ! En dix ans, 115 entreprises ont vu le jour. Parmi celles-ci, on trouve Facilia Assurances, cabinet de courtage en assurance, créée en 2009 par Soraya Cherif, qui compte 850 clients, dont 250 professionnels. Autre réussite remarquable, celle de Mehdi Zamali, sa société de coaching sportif Punch'in a marqué des buts auprès de 200 clients.



Promotion 2017 des Entrepreneurs dans la Ville sur le campus de l'école de commerce emlyon business school.

## CA BÉTHUNE-BRUAY



## « En route vers la technopole »

Loin de l'image sinistrée qui colle trop souvent au Pas-de-Calais, la Communauté d'Agglomération de Béthune-Bruay a su rebondir. En misant très tôt sur la recherche, l'innovation et la formation, elle a réduit l'impact de l'effondrement des industries traditionnelles. Autour de projets ambitieux, ce nouvel élan a conjugué création d'équipements structurants et mise en réseau des acteurs de la recherche et de la formation aux côtés des entreprises, dans de nombreux domaines.



Le CRITT M2A sur le campus technologique de Béthune-Bruay.

### Attractivité et compétitivité

Le secteur BTP est un terreau propice aux avancées technologiques comme la domotique, les réseaux intelligents, ou la modélisation de la route de demain, durable et intelligente. Ce projet est le résultat d'une collaboration entre le lycée TP de Bruay-La-Buissière, l'école des Mines de Douai, l'IUT de Béthune et le labo-

atoire du CRITT M2A. Cette mutation se matérialise aussi par l'essor d'un campus technologique avec le Centre de recherche et d'études sur les procédés d'ignifugation des matériaux (CREPIM), leader dans la sécurité incendie, et le Centre de recherche, d'innovation et de transfert technologique moteurs et acoustique automobiles (CRITT M2A). Deux exemples concrets des synergies qui stimulent la création d'activité sur ce territoire.



## DUALSUN



## « DualSun transforme le soleil en double énergie »

Aujourd'hui, plus besoin de choisir entre panneaux photovoltaïques pour produire de l'électricité ou thermiques pour chauffer de l'eau. DualSun est le premier panneau hybride certifié au monde... et 100 % français. L'intérêt grandissant de la population pour les solutions écologiques renforcé par des lois des priorités gouvernementales telle que la loi pour la Transition Énergétique, encourage les particuliers comme les entreprises et collectivités à devenir de véritables acteurs de la transition énergétique.

### Prendre son indépendance énergétique

S'inscrivant dans cet élan, DualSun a l'ambition de rendre les bâtiments autonomes en énergie. Pour cela, Laetitia Brottier et Jérôme Mouterde, les deux fondateurs de l'entreprise, ont développé un panneau solaire doublement compétent qui fournit à la fois électricité et eau chaude. L'innovation réside dans l'utilisation d'un nouveau type de panneau solaire articulé sur deux faces. La face avant, exposée au soleil, est équipée de cellules photovoltaïques classiques ; sur la face arrière, un échangeur thermique permet de mieux récupérer la chaleur



Pour une maison de 4 personnes, 4 panneaux DualSun sont nécessaires.

produite par les cellules photovoltaïques. L'avantage est double : le fluide chauffé est utilisé pour fabriquer de l'eau chaude et les cellules photovoltaïques sont refroidies lors de l'échange thermique, ce qui permet d'améliorer leur rendement d'environ 5 à 10 %.

### Des couplages intelligents

DualSun, qui compte aujourd'hui 15 salariés, se développe sur trois segments de marché : le résidentiel individuel, le

résidentiel collectif (ex : Challenger, siège social de Bouygues Construction) et les piscines municipales (ex : les piscines de Sète et Genève ont nécessité l'installation de 180 panneaux). Commercialisés depuis trois ans, ces panneaux révolutionnaires ont déjà été vendus à 6 000 exemplaires, essentiellement en France, mais aussi en Suisse et en Italie. Concrètement, pour une maison de 4 personnes, le prix s'élève à 8 000 euros pour le client final. Et pour être toujours plus compétitif, DualSun s'allie à d'autres fabricants afin de proposer des solutions d'énergies renouvelables complètes. Comme avec OkôFen, qui fabrique des chaudières à granulés bois. Avec Smart XS-e Dual, les deux fabricants offrent ainsi aux particuliers la possibilité de produire leur électricité, leur eau chaude et leur chauffage à partir de l'énergie solaire et du granulé de bois. Une énergie à la fois locale, propre et neutre en CO<sub>2</sub>. Ainsi l'installation solaire est bien optimisée grâce à un couplage très logique : en hiver lorsque le soleil est plus timide, la chaudière va faire l'appoint, tandis qu'en été les panneaux solaires vont faire tout l'apport. Fiabilité, sécurité, rentabilité sont les trois mots d'ordre de DualSun, le pari semble gagné !

## COMERSO



## « Haro sur le gaspillage alimentaire »

Comerso révolutionne la chaîne logistique du don. De la collecte de produits en grande surface à la remise clé en main à des associations d'aide alimentaire, la start-up a mis à profit les technologies logistiques dernière génération pour éradiquer le gaspillage et faciliter les dons.

### Une relation gagnant-gagnant

En quatre ans, la PME agenaise, créée par Pierre-Yves Pasquier (ex-cadre chez Danone Frais) et Rémi Gilbert (ex-consultant en agroalimentaire), est devenue une véritable référence dans ce domaine, en jouant le trait d'union entre enseignes de la grande distribution et organisations caritatives. Les grandes surfaces - Super U, Intermarché, Leclerc notamment - indiquent les invendus qu'ils souhaitent donner et des camions réfrigérés les récupèrent quotidiennement avant de les livrer à des associations comme La Banque Alimentaire, Les Restos du cœur ou Le Secours Populaire Français. Et pour ne rien laisser au hasard, Comerso fait

appel à des chauffeurs en insertion, de l'entreprise ENVIE, pour gérer le transport de marchandises. Toute cette organisation s'appuie sur une plate-forme numérique, équipée des derniers outils technologiques pour assurer une livraison de marchandises en bonne quantité et qualité, ainsi qu'un suivi de la traçabilité et un suivi comptable et fiscal.

### Un système 100 % sécurisé

C'est souvent le manque de temps et d'organisation qui amène la grande distribution à jeter les invendus, explique Pierre-Yves Pasquier. Grâce à ce transfert de propriété et de responsabilité, tous les acteurs impliqués sont sécurisés. La solution Comerso permet aux associations de récupérer gratuitement 30 % de produits supplémentaires. Les magasins réduisent de 60 à 70 % leurs déchets, tout en bénéficiant, en tant que mécènes, de crédit d'impôt. Comerso se rémunère, quant à elle, sur ces économies générées. D'un bout à l'autre de la chaîne, toutes les parties s'y retrouvent. En juin



Comerso a récupéré 4 000 tonnes de marchandises en 2016.

2016, une levée de fonds de 2,2 millions d'euros a été réalisée afin de continuer le développement et séduire les 10 000 grandes surfaces existantes au total, avant de s'étendre en Europe, puis aux États-Unis.

## SAFRA / BUSINOVA



## « Le bus du futur, c'est aujourd'hui »

La carrosserie industrielle albi-geoise, Safra, experte dans la rénovation des transports en commun, a imaginé, conçu, fabriqué l'autobus du futur... et l'a baptisé Businova. Véhicule à haut niveau de performances techniques, économiques et écologiques, Businova se veut tout à la fois de capacité importante (90 places), facile à conduire, le plus propre possible, le plus économique en roulage et en maintenance (autonomie de 200 km), avec une durée de vie garantie par l'évolutivité énergétique.

### 3 énergies pour 1 bus propre

En pratique, deux innovations majeures, protégées par des brevets, font de Businova, le véhicule le plus innovant dans sa gamme. D'abord un châssis bimodulaire, qui comprend un pack énergie situé à l'arrière du véhicule intégrant la motorisation et les batteries électriques, et un châssis entièrement dédié aux passagers, avec un belvédère à l'arrière pour une vision à 360°. Deuxième nouveauté : la motorisation peut comprendre jusqu'à trois sources d'énergies (électrique, hydraulique et thermique) agissant de concert. Comme aime à le raconter Vincent Lemaire, Président de Safra, c'est



L'intérieur d'un véhicule Businova disposant d'une capacité de 90 places.

en interrogeant leurs clients sur la vision du transport urbain de demain, que l'idée de Businova a germé au sein de l'équipe. « Nous avons ainsi additionné tous nos savoir-faire internes et externes », pour penser un véhicule complètement nouveau. Cette capacité d'anticiper les mutations sociétales et cet esprit d'innovation sont, par définition, un des atouts des

PME, selon Vincent Lemaire. Trois ans de recherche et de développement ont été nécessaires pour mettre au point cet autobus au design amusant. De la structure à la carrosserie, en passant par le système moteur et le logiciel de fonctionnement, tout a été conçu chez Safra. La ville de Gaillac (Tarn) a ouvert le bal en mettant en service, en février 2015, le premier Businova. Les premières livraisons significatives devraient voir le jour à partir de 2018, pour atteindre une centaine de bus en 2020. La ville de Marseille recevra son autobus de 12 mètres, le premier fabriqué par Safra, dès cet été. En fin d'année, l'agglomération de Périgueux recevra sa commande de deux Businova.

### Des ambitions internationales

Et Safra ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. Businova va prochainement traverser l'Atlantique pour conquérir le marché nord-américain après avoir été adapté aux contraintes climatiques et aux réglementations locales. Et quand on sait que toutes les grandes agglomérations, à l'échelle mondiale, cherchent à développer leur offre de transport public écologique, Businova risque de voir du pays dans les prochaines années !

## BULB IN TOWN



## « Miser sur le local, c'est l'avenir ! »



L'équipe de Bulb in Town autour des deux fondateurs, Stéphane Vromman et Alexandre Laing.

La révolution de la proximité associée à l'économie numérique est la combinaison gagnante pour bâtir dès aujourd'hui l'économie de demain davantage coopérative, sociale et solidaire. Parrainer un arbre dans le futur camping de Kembs en Alsace, devenir associé d'une micro-brasserie parisienne, relancer un salon de coiffure dans les Hauts-de-France... Il y en a pour tous les goûts.

### Du crowdfunding de proximité

Bulb in Town, imaginé par Stéphane Vromman et Alexandre Laing, apporte une brique locale et solidaire aux plate-formes de financement participatif. Le site permet ainsi aux commerçants, artisans, agriculteurs, espaces culturels et associations de quartier, de lever de l'argent de deux manières : en faisant appel aux dons ou en ouvrant son capital. Pour les campagnes en don contre don, les contributeurs sont remerciés par des contreparties en nature (bons de réduction, produits gratuits...), alors que pour les campagnes en capital, les contributeurs deviennent actionnaires de l'entreprise soutenue et espèrent obtenir en échange un retour sur investissement (plus-values, dividendes). Les porteurs de

projet, quant à eux, peuvent lever entre 1 000 et 30 000 € en faisant appel au don, et entre 30 000 € et 1 000 000 € en ouvrant leur capital. Si c'est le cas, il leur revient de fixer la valorisation de leur entreprise.

### Faire vivre le patrimoine local

Lorsqu'on lui demande de citer un projet dont il est particulièrement fier, Stéphane Vromman, évoque avec émotion la Biscuiterie Jeannette, maison caennaise fondée en 1850. Après des décennies florissantes, l'entreprise est mise en liquidation en 2013. Touché par le combat des ouvriers pour sauver leur emploi et le patrimoine normand, Georges Viana, homme d'affaires, propose un plan de redressement qui est d'abord refusé par le Tribunal de Commerce de Caen. Convaincu du potentiel de la biscuiterie, Georges Viana organise une campagne de financement participatif et lève plus de 100 000 €. Suite au succès de cette campagne, la Biscuiterie Jeannette a relancé la production de ses madeleines. En impliquant les habitants dans les projets de leurs quartiers, en offrant une occasion unique aux commerçants de faire découvrir leurs activités, Bulb in Town parie sur le local, valeur plus que jamais d'avenir.

## LE CARILLON / LA CLOCHE



## « Solidarité avec les SDF : un son de cloche différent »

Leur devise est claire : « Chacun pour tous ». Le Carillon est un réseau de solidarité local, collaboratif, composé de riverains et de commerçants prêts à rendre service aux plus démunis, mais pas seulement.

### Changer le regard sur l'autre

En remettant le citoyen au cœur de l'action sociale, l'association souhaite recréer du lien avec les personnes exclues, en allant au-delà de la relation classique aidant-aidé. En amont du projet, Louis-Xavier Leca, à la tête de cette association, est allé rencontrer les petits commerçants de son quartier du XI<sup>e</sup> arrondissement de Paris, pour leur proposer d'adhérer à ce réseau d'entraide, en accueillant un macaron sur leur devanture. Fromager, pharmacien ou boulanger de proximité, chacun contribue au quotidien par des petites gestes : une boisson chaude offerte, la possibilité de recharger son téléphone, de passer un coup de fil, de se connecter au wifi ou d'utiliser des toilettes propres. Ces services de base, offerts à tous - riverains comme sans-abri - deviennent le prétexte d'un échange et l'occasion de changer son regard sur l'autre, et finalement sur soi-même. Les associations présentes dans le quartier, comme la Croix-Rouge ou Emmaüs, distribuent la liste des boutiques et des services offerts lors de leurs maraudes.

### Échange de services et lien social

À peine deux ans après sa création, le Carillon a déjà rallié 350 commerçants dans quatorze arrondissements



Les pictogrammes sur les vitrines permettent d'identifier les services proposés.

parisiens, et à exporter son concept à Lyon, Melun et Nantes.

Mais la logique de solidarité va plus loin, en prouvant aux plus démunis qu'ils peuvent être, eux aussi, utiles aux autres. Le Carillon inverse le principe de la soupe populaire pour proposer une soupe impopulaire. Les sans-abri vont ainsi récolter des invendus dans le quartier pour les distribuer au grand public. Même principe pour les ateliers inversés où les plus démunis offrent leurs talents à des riverains.

Et les cloches du Carillon continuent de réveiller les consciences, en proposant aux plus démunis de participer à un projet de réinsertion par le travail d'un nouveau genre. Des sans-abri cuisinent, emballent et livrent à vélo des biscuits biologiques... et, bien sûr, solidaires !

## INTERVIEW DE HERVÉ FRAPSAUCE

# « Repérer et accompagner ces initiatives qui construisent l'avenir »

## Comment est né ce projet ? Quelle était l'idée de départ ?

Les deux éléments cruciaux qui ont sous-tendu la création de la Fondation sont le soutien aux entrepreneurs et aux territoires dans cette période d'intenses mutations. Ils sont la base fondamentale de la construction et de la performance générale du pays. Lorsque les entreprises rentables, les collectivités locales et les politiques s'inscrivent ensemble dans une dynamique de progrès, la performance est là. Notre logique est claire : comment soutenir et distinguer les acteurs de ces territoires qui réussissent ?

## Ce sont des projets qui sont validés par leur viabilité ?

Effectivement, le premier critère est la réussite du projet depuis au moins deux exercices. Ensuite, le caractère reproductible, et donc source d'inspiration pour d'autres. Puis, l'innovation, qu'elle soit technique, financière, commerciale ou même organisationnelle. Il faut avoir cette capacité de toujours anticiper. Enfin, on retrouve cette notion d'écosystème qui contribue à l'intérêt général sous l'angle de la cohésion sociale ou du développement durable.

En termes de critère chiffré, nous prenons en compte le nombre d'emplois créés ou susceptibles d'être créés, mais également le chiffre d'affaires, les synergies développées et les principales réalisations sur l'ensemble du territoire. Tous les éléments nécessaires pour créer les conditions d'un futur durable.

## Justement, vous parlez de futur. Comment accompagnez-vous les lauréats après la remise des prix ?

Bien sûr, nous avons à cœur de faire émerger des entreprises à fort potentiel de croissance. La préoccupation des entreprises qui ont moins de trois ans d'existence, au-delà de leur survie, c'est leur capacité à s'ouvrir. L'idée est donc de créer des synergies entre des entreprises françaises à dimension internationale qui ont réussi et ces TPE-PME qui se distinguent par leur caractère innovant et leur dynamisme.

## À travers ce concours, avez-vous détecté des entreprises « iconiques » qui se révèlent être des fers de lance de cet optimisme entrepreneurial ?

En 2016, le Compte Nickel (service de compte ouvert à tous, sans condition de revenus et sans possibilité de découvert ni de crédit), est en quelque sorte devenu une icône, notamment suite à son rachat par BNP Paribas. Mais au-delà du seul critère de performance, nous identifions dans les territoires, des initiatives qui fonctionnent afin d'organiser la contagion de cette initiative sur l'ensemble du territoire français.

Et là, on peut également noter la reproductibilité d'un certain nombre d'initiatives, dans les domaines de dévelop-

« L'innovation peut être technique, financière, commerciale ou organisationnelle. L'entreprise doit avoir cette capacité de toujours anticiper. »

pement durable, d'économie circulaire, d'économie collaborative, sociale et solidaire ou même d'entreprises qui ont, dès le départ, décidé de se développer à l'international. Cet élément est très important, parce qu'il s'agit encore une fois de l'ADN de la Fondation.

## Vous pensez à une initiative en particulier ?

En 2016, nous avons récompensé un certain nombre d'initiatives, qui ont réussi depuis 20 ou 30 ans – comme Main-Forte, prestataire logistique des Hauts-de-France – dans l'insertion des chômeurs de longue durée.

Nous avons ainsi montré que finalement, dans certains cas, le fait de prendre des personnes qui sont des accidentés de la route sociale ou scolaire, n'est pas un

handicap, mais un atout. Cela crée de la diversité que les entreprises savent transformer en rentabilité.

## Quel est l'avenir de ce prix ? Quels sont les projets de la Fondation MMA à court et moyen termes ?

Deux mots clés sont essentiels pour la Fondation : territoire et entrepreneur. Nous soutenons l'entrepreneur dans son environnement économique et nous soutenons l'entrepreneur en tant que personne.

D'abord, en ce qui concerne l'individu, nous avons jeté notre dévolu sur un sujet crucial, celui de la santé du dirigeant, premier capital immatériel de la TPE ou PME. Quand un dirigeant va mal, en général l'entreprise va mal ; quand il est en forme, l'entreprise est plutôt en forme. Sur ce thème, nous finançons un certain nombre de baromètres, d'études épidémiologiques et de chaires (ex : la Chaire Mindfulness à Grenoble), nous organisons aussi des conférences et ateliers pratiques. Nous venons d'ailleurs de lancer un MOOC sur la santé du dirigeant ainsi que plusieurs applications sur la forme physique et sur la méditation\*.

Ensuite, pour ce qui est de l'entrepreneur sur son territoire, nous sillonnons les territoires avec un programme de conférences sur les grandes mutations en cours, la transformation digitale, les manœuvres et itinéraires qui marchent pour le passage de PME à ETI championnes. Nous publions chaque mois une newsletter sur l'actualité des TPE/PME et sur les réseaux sociaux, nous accompagnons aussi un certain nombre d'actions comme l'indice entrepreneurial français, le prix des Mercuries d'Or avec CCI France/CCI Deux-Sèvres qui récompense les commerçants et les unions de commerçants innovants, le développement d'activités nouvelles (Ardan), qui vise à faire émerger et à concrétiser des projets dormants dans le tissu des entreprises artisanales, des TPE-PME, des entreprises agricoles, des entreprises et associations de l'économie sociale et solidaire.

Autre dispositif clé que nous soutenons, celui de l'outil en main, qui permet de former un certain nombre de jeunes de 14 ans à tous les métiers manuels.



Hervé Frapsauce, Président de la Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur et Directeur Général MMA.



### \* L'application Mindful Attitude

La 1<sup>re</sup> application gratuite de méditation 100 % dédiée aux dirigeants d'entreprise. La mindfulness, ou méditation de pleine conscience, permet de réguler le stress, de muscler l'attention et agit sur la prise de décision.



Le site dédié : [www.fondationmma-mindfulattitude.fr](http://www.fondationmma-mindfulattitude.fr)

Téléchargement Apple : <https://itunes.apple.com/fr/app/id1184905321>

Téléchargement Android : <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mindful.attitude>



### \* L'application Mister Quot'ching

Besoin de soulager son dos, renforcer sa posture ? En quelques minutes, l'application gratuite propose des exercices faciles et malins, à réaliser au bureau, dans les transports, à la maison...



Le site dédié : [fondationmma-mrquotching.fr/](http://fondationmma-mrquotching.fr/)

Téléchargement Apple : <https://itunes.apple.com/app/id1220401766>

Téléchargement Android : <https://play.google.com/store/apps/details?id=mma.quotching>



### \* Le MOOC Amamooc

Le 1<sup>er</sup> MOOC sur la santé du dirigeant et son impact sur l'entreprise.

Suivre le MOOC sur : [www.amamooc.fr](http://www.amamooc.fr)

## Le Grand Prix des Bonnes Nouvelles des Territoires, et après ?

L'esprit du Grand Prix est le reflet de la volonté de la Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur : s'affirmer comme un Do Tank au service des entrepreneurs d'aujourd'hui qui construisent demain.

Le Grand Prix 2017 des Bonnes Nouvelles des Territoires, organisé par la Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur, mettra à l'honneur ce mercredi 7 juin des initiatives locales de développement novatrices, réussies et reproductibles. Impact économique et social, apport à la vie locale et à la cohésion sociale seront bien sûr les critères clés de sélection. Mais l'action de la Fondation ne s'arrête pas là. Tout au long de l'année, elle accompagne et soutient « ceux qui agissent » au niveau local, à travers de nombreux événements.

### Conférences et ateliers pratiques

Au-delà de ce Grand Prix emblématique, la Fondation sillonne la France tout au long de l'année et part à la rencontre des entrepreneurs sur leurs territoires. Les enjeux sont multiples : donner confiance aux TPE-PME face aux mutations démographiques, économiques, technologiques, environnementales, sociologiques en cours ; les aider à s'approprier les outils et solutions numériques pour être visibles sur le web, via notamment des ateliers pratiques (WebCampDay) ; dresser un

état des lieux de la santé de l'entrepreneur, premier capital immatériel de l'entreprise ; offrir des pistes concrètes pour allier performance et bien-être grâce à des ateliers sur la forme physique et mentale... Par ailleurs, la Fondation soutient divers événements et salons avec les CCI, Femmes Chef d'Entreprise (FCE), l'Institut Esprit Service du Medef, et est également présente sur le Salon des Entrepreneurs de Paris et Lyon.



Le jury du Grand Prix 2016 des Bonnes Nouvelles des Territoires présidé par Michel Godet.

Et dans quelques jours, il sera déjà temps de lancer le Grand Prix des Bonnes Nouvelles des Territoires version 2018 avec remise des dossiers de candidatures avant janvier prochain\*. Appel aux initiatives impertinentes et réussies !

\* <https://fondation-entrepreneurs.mma>

### LES ÉVÉNEMENTS À VENIR

**13 et 14 juin** : Salon des Entrepreneurs à Lyon

**22 juin** : Conférence « L'entrepreneur en forme » avec le Centre des Jeunes Dirigeants de l'Ain

**29 juin** : Conférence « L'entrepreneur en forme » avec la CCI de Bayonne

**Septembre / octobre** : Conférence sur l'avenir en confiance face aux mutations. CCI Angers et Orléans

Pour retrouver l'agenda complet, rendez-vous sur le site de la Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur : <https://fondation-entrepreneurs.mma>

## Les réseaux associés

