

+

1 CD-Rom

contenant le fichier PDF
interactif de l'ouvrage complet.

*Afin de lire les documents au format PDF,
vous devez posséder le logiciel
Acrobat Reader.*

Dernière mise à jour d'Acrobat Reader
à télécharger gratuitement sur
<http://get.adobe.com/fr/reader/>

Le guide permanent du développeur économique

sous la direction de Alain HUGON,

34 ans de passion pour le développement économique des territoires

TOME 1

territorial éditions

Groupe Territorial

BP 215 - 38506 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 87 17 - Fax : 04 76 05 01 63 - <http://www.territorial.fr>

Copyright Territorial Éditions - Reproduction interdite - Juin 2010

Réf. CL 02 - Prix : 159 euros

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur de recourir à un professionnel du droit.

Ce pictogramme mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'auteur de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique, le développement massif du **photocopillage**.



Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (**CFC**, 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Groupe Territorial, Voiron

ISBN version papier : 978-2-35295-028-8

ISSN version papier : 1776-0097 – ISSN version CD-Rom : 1773-6633

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Juillet 2010

Dépôt légal à parution

L'équipe éditoriale

> **Direction scientifique : Alain HUGON**

> **Les auteurs**

Bruno BIGOURDAN **Partie 7 - Chapitre I**
Consultant senior, directeur de SILOE

Michel AUVOLAT **Partie 4 - Chapitre II**
GATE – CNRS

Sylvain BLAIN **Partie 6 - Chapitre IV**
Chargé d'études chez Nalian, société spécialisée en création de noms & stratégie d'appellation

Khaled BOUABDALLAH **Partie 7 - Chapitre II**
Professeur des universités en sciences économiques - Université Jean Monnet
Directeur de l'équipe de recherche technologique « Ingénierie territoriale »
En collaboration avec l'Alliance Villes Emploi, réseau national des PLIE
et des Maisons de l'Emploi

Nathalie BOUDART **Partie 9 - Chapitre I**
DRCA Rhône-Alpes

Bernard CALISTI **Partie 10 - Chapitre III**
Professeur à l'EM Lyon **Partie 10 - Chapitre IV**

Bertrand CANAVY **Partie 9 - Chapitre II**
Consultant associé, société DEV ECO efficience

Vincent COLONNA **Partie 10 - Chapitre IV**
Directeur associé du cabinet IDEO Consultants

Christophe CZAPLICKI **Partie 3 - Chapitre V**
Responsable développement Nexity George V

Annie DEGARDIN **Partie 1 - Chapitre III**
France Initiative Réseau

Emmanuel DESCOS **Partie 10 - Chapitre V**
Chargé de mission, service Innovation et Compétitivité des entreprises, région Nord-Pas-de-Calais

Stéphane DEVEAUX **Partie 2 - Chapitre II**
Directeur général de RÉGIONAL PARTNER SA

Patrick FAUGOUIN **Partie 3 - Chapitre IV**
Directeur général de l'Institut atlantique d'aménagement des territoires (IAAT)
Professeur associé à l'École polytechnique de l'université de Tours –
Département Aménagement (CESA)

François FEBVRE **Partie 3 - Chapitre VIII**
Directeur du service économique de la communauté d'agglomération périgourdine

Laurence GAUTHIER	Partie 7 - Chapitre VII
Conseil opérationnel en promotion des jeunes entreprises innovantes	
Jacques GODRON	Partie 3 - Chapitre VII
Expert national en développement économique et stratégie territoriale KPMG – Secteur public	
Vincent GOLLAIN	Partie 6 - Chapitre II
Directeur du pôle prospective et économie régionale	
Agence régionale de développement Paris/Île-de-France	
Nadir HAOUAT	Partie 7 - Chapitre IV
Directeur de Sud-Ouest Emploi	
Alain HUGON	Partie 1 - Chapitre I
Chargé de mission Entrepreneuriat CA du Pays viennois	
	Partie 1 - Chapitre VII
	Partie 4 - Chapitre VI
	Partie 6 - Chapitre VI
Jérôme HUGRON	Partie 3 - Chapitre I
DESS Gestion du patrimoine industriel – Université de Bourgogne	
Marc KASZYNSKI	Partie 3 - Chapitre II
Directeur de l'établissement public foncier Nord-Pas de Calais Président de l'association des études foncières	
Bruno LANCIEN	Partie 3 - Chapitre III
Consultant senior - KPMG	
André LETOWSKI	Partie 1 - Chapitre II
Responsable des analyses et statistiques de la création d'entreprise	
Agence pour la création d'entreprise	
	Partie 1 - Chapitre V
	Partie 5 - Chapitre I
	Partie 6 - Chapitre VI
Guy LOINGER	Partie 5 - Chapitre III
Secrétaire général de l'OIPR (Observatoire international de prospective régionale) Chargé de cours aux universités de Paris-I et Paris-X	
	Partie 5 - Chapitre V
Yves MACLET	Partie 2 - Chapitre I
Consultant senior - Société Équation	
Stéphane MARION	Partie 10 - Chapitre I
Maître de conférences IAE Université Jean Moulin Lyon-3	
	Partie 10 - Chapitre II
Abdellah MEZZIOUANE	Partie 5 - Chapitre IV
Ancien consultant en stratégie territoriale de développement économique et d'emploi, Ancien directeur général du cabinet IMTE Secrétaire général CGPME Île-de-France et CGPME 75	
	Partie 7 - Chapitre III
Jean MOCHON	Partie 4 - Chapitre IV
Directeur de La Belle Idée	

Marie PASTELOT	Partie 6 - Chapitre IV
Directeur de Nalian, société spécialisée en création de noms & stratégie d'appellation	
François PELON	Partie 3 - Chapitre VI
Consultant en développement local	Partie 3 - Chapitre IX
Chargé de cours à l'université de Saint-Étienne	Partie 8 - Chapitre I
Claudine PILTON	Partie 4 - Chapitre V
Directrice, ARADEL (Association Rhône-Alpes des professionnels du développement économique local)	
Olivier PORTIER.	Partie 5 - Chapitre IV
Chef de projet à IMTE-OPC Conseil en analyse territoriale	
Bernard REVERDY	Partie 7 - Chapitre V
Économiste, président de la régie de quartier de la Villeneuve à Grenoble	
Karine ROUYER-MAIROT	Partie 3 - Chapitre X
Directrice associée SITEUM	
Xavier ROY	Partie 4 - Chapitre I
Secrétaire général du Club des districts industriels français	Partie 4 - Chapitre III
Christophe SAUNIER	Partie 6 - Chapitre III
Dirigeant et consultant de la société de conseil en développement économique e-MAX	
Franck SEELS	Partie 1 - Chapitre VI
Responsable du pôle d'animation de <i>Je crée en Nord-Pas de Calais</i> Avec la collaboration de Henri Le Marois, président de la boutique de gestion Espace Nord-Pas de Calais	
Didier TCHERKACHINE.	Partie 1 - Chapitre IX
Directeur associé ArgoESiloe	Partie 1 - Chapitre X
Laurence TEXIER	Partie 6 - Chapitre I
Consultante senior – ADVISA	
Jean-Noël THOMAS	Partie 5 - Chapitre II
Responsable du M2 de Conseil en développement territorial ISEAG Université Jean Monnet, Saint-Étienne	
Sébastien THOMAS	Partie 5 - Chapitre VI
Consultant en développement économique	
Cécile TRETON	Partie 1 - Chapitre IV
Chargée de mission, développement économique	Partie 1 - Chapitre VIII
Responsable de l'espace commerce, artisanat et petites entreprises	Partie 7 - Chapitre VI
Direction développement économique et emploi - Ville de Paris ■	

Sommaire

TOME 1

Liste des principaux sigles de référence

Introduction

1. *Création, transmission, reprise*

I • L'accueil des créateurs/repreneurs d'entreprises

- A - Pourquoi abandonne-t-on son projet de création ?
- B - Les principales causes d'échecs des nouveaux entrepreneurs
- C - La situation d'accueil des porteurs de projet
- D - L'entretien d'accueil du créateur
- E - Les écueils à éviter
- F - Travailler en réseau

II • Créations d'entreprises et territoires

- A - Répartition géographique des créations d'entreprises
 - 1. Un aperçu des chiffres par régions
 - 2. Un aperçu des chiffres par départements (hors DOM)
- B - Les densités en création et les taux de renouvellement du tissu d'entreprises
 - 1. Densité en création : les grands constats
 - 2. Taux de renouvellement des entreprises : bref retour sur cet indicateur
- C - Évolution de 1993 à 2009
- D - L'auto-entrepreneuriat
- E - Synthèse : les principaux indicateurs par région et département

III • Les outils du financement de la création d'entreprise

- A - Les produits distribués par les banques
 - 1. Les banques
 - 2. Le prêt à la création d'entreprise (PCE)
- B - Le prêt d'honneur
 - 1. Les plates-formes d'initiative locale (PFIL)
 - 2. Le réseau Entreprendre
- C - Les sociétés de capital risque de proximité
- D - Les institutions financières solidaires
 - 1. L'ADIE
 - 2. France active
 - 3. Autres institutions financières solidaires
- E - Outils divers

IV • Pédagogie du financement de la petite entreprise : pour une action qualitative auprès du créateur d'entreprise et du dirigeant de petite entreprise

A - Le financement des TPE : un problème récurrent

B - Les acteurs

1. *L'entrepreneur : le héros*
2. *Le banquier : à la recherche du « bon client »*
3. *L'action institutionnelle : le territoire*

C - Conclusion : l'accompagnement qualifié

V • Les TPE, les nouvelles entreprises et leur dirigeant : quel profil ?

A - Qu'est-ce qu'une TPE : de quoi parle-t-on ?

1. *La TPE et la création/reprise d'entreprise*
2. *Les nouveaux dirigeants s'inscrivent dans trois natures de création*
3. *Quelques points de repère essentiels autour des TPE et des nouveaux chefs d'entreprise*

B - Le profil des entreprises (TPE et entreprises nouvelles)

1. *Les entreprises existantes*
2. *La création/reprise d'entreprise*

C - Le profil des nouveaux chefs d'entreprise (Sine 2002)

D - Qu'en est-il de la création/reprise cinq ans après ?

1. *Première question : la pérennité*
2. *Deuxième question : l'emploi*

E - Trois zooms spécifiques

1. *Une brève approche des innovants*
2. *Les reprises*
3. *L'artisanat*

VI • Présentation du Programme régional de création et transmission d'entreprise (PRCTE) Nord-Pas de Calais

A - Préambule

1. *Diagnostic*
2. *Le PRCTE*

B - Lancement du Programme régional de création et transmission d'entreprise (16 janvier 2001)

1. *La stratégie, les axes de travail*
2. *L'engagement global du PRCTE*

C - Les outils mis en place

1. *Des dispositifs d'accueil, d'accompagnement, de formation, de financement et de suivi*
2. *Un numéro unique : 0 811 00 59 62*
3. *Un site internet : www.jecree.com*
4. *Des outils communs : un dossier unique du créateur, de suivi du « jeune » chef d'entreprise*
5. *Une campagne de communication régionale*
6. *Un outil de suivi et de pilotage d'activité (extranet)*

D - Les premiers résultats

E - Les actions à venir

F - Conclusion

VII • Montage d'un projet de création d'entreprise

A - Avant-propos

B - Se connaître pour réussir ou... éviter le pire

1. *Le comportement du candidat face au risque*
2. *Éveiller la conscience du candidat et éclairer son choix*

C - Trouver une idée ou apprendre à regarder et écouter

1. *À la recherche d'une idée...*
2. *Permettre au candidat de s'approprier une idée*

D - Analyser le marché et comprendre ses principes de fonctionnement

1. *L'écueil de l'enthousiasme*
2. *Vers une étude de marché qualitative*

E - Bâtir une offre commerciale pour le client... non pas pour soi

1. *Quitter la mentalité de « technicien »...*
2. *... pour réfléchir sur les motivations d'achat du client*

F - Se donner les moyens d'entrer sur son marché et de satisfaire le client

1. *De l'ambition !*
2. *Trucs et astuces*

G - Trouver et mobiliser des ressources

H - Donner un cadre à l'entreprise

I - Rédiger un business-plan ou... habiller la mariée

1. *Dépasser l'objectif purement financier...*
2. *... pour donner confiance aux divers interlocuteurs du candidat*

J - Conclusion

VIII • Favoriser le développement des TPE : la problématique du financement bancaire

A - Introduction

1. *Contexte économique*
2. *Définition de la très petite entreprise*
3. *Poids économique des TPE et besoins*

B - Les outils financiers proposés par les réseaux bancaires

1. *Ce que le banquier finance*
2. *Outils de financement*
3. *L'analyse des dossiers de demande de crédit*
4. *Les distinctions bancaires en matière de clients*
5. *Rentabilité et organisation bancaire*
6. *Actions de l'institution publique*

C - Conclusion

IX • L'étude d'opportunité d'une pépinière d'entreprises

A - Qu'est-ce qu'une pépinière d'entreprises ?

1. *Définition des pépinières d'entreprises*
2. *La pépinière des villes et la pépinière des champs...*
3. *Incubateur, couveuse, pépinière et hôtel d'entreprises, comment s'y retrouver ?*
4. *La pépinière d'entreprises : un outil de développement économique local*
5. *Les six principales fonctions d'une pépinière d'entreprises*

B - L'étude d'opportunité : faut-il ou non créer une pépinière sur le territoire ?

1. Le marché potentiel : quelle est la dynamique de création d'entreprise du territoire ?
2. L'étude d'opportunité d'une pépinière d'entreprises : comment estimer les besoins d'accueil des créateurs du territoire ?
3. L'offre et la demande : la pépinière répond-elle à un besoin non satisfait ?
4. Le positionnement : quel type de pépinière créer et quelle cible d'entreprises accueillir ?

X • L'étude de faisabilité d'une pépinière d'entreprises

A - Quelle démarche conduire pour réaliser l'étude de faisabilité d'une pépinière ?

B - Quel mode de fonctionnement pour la pépinière d'entreprises ?

1. Organisation, moyens humains
2. Animation: comment faire « vivre » la pépinière ?
3. Portage juridique et mode de gestion: qui fait quoi ?

C - Le « modèle économique » des pépinières d'entreprises

1. Une pépinière d'entreprises n'est pas un projet immobilier comme les autres...
2. Exemple de modèle économique pour une pépinière de 1 000 m²
3. Exemple de trois pépinières existantes : mode de gestion et de financement

D - Les facteurs clés de succès d'un projet bien pensé

1. Bâtir un projet possédant un modèle économique efficace
2. La faisabilité du projet est fortement conditionnée par la recherche de cofinancements
3. La qualité de l'équipe d'animation et de suivi ainsi que la réalité des partenariats autour de la pépinière seront essentielles pour sa réussite

2. Accueil et implantation d'entreprises, prospection économique

I • Accueil et implantation d'entreprises, prospection économique

A - Prospector

1. Définir les cibles de la prospection (sur la base du positionnement stratégique retenu)
2. Identifier les entreprises à contacter : les prospects
3. Contacter les prospects – les moyens : activation de réseaux, communication institutionnelle, salons...

B - Accueillir et implanter

1. Les acteurs de l'accueil et de l'implantation
2. Le guichet unique

II • Implantation – Repérer les projets d'entreprises et répondre à la demande – Proposer une offre de services convaincante

A - Multiplier les points d'entrée dans les entreprises

B - Les objectifs liés à la stratégie d'approche d'interlocuteurs multiples

1. Accroître la probabilité de frapper à la bonne porte
2. Contourner les problèmes d'accessibilité des dirigeants
3. Adapter les messages selon les responsabilités des interlocuteurs visés
4. Intégrer les processus de décisions collégiales

C - Les différentes « portes d'entrée » dans l'entreprise

1. Le dirigeant principal
2. Le directeur administratif et financier (DAF)

3. *Autres responsables fonctionnels*
4. *Responsable géographique*
5. *Conseils de l'entreprise*

D - Des modes d'approche qui associent démarche sélective (« cas par cas ») et démarche massive (« tous azimuts »)

E - La proposition de localisation

1. *L'accusé de réception*
2. *Élaboration de la proposition de localisation*
3. *Le contact direct avec l'entreprise*

3. Aménagement, foncier et immobilier économique

I • La requalification des friches industrielles

A - Les friches industrielles

1. *Les friches industrielles en France*
2. *Le recyclage des bâtiments : l'enjeu du patrimoine industriel*

B - Le cadre législatif de l'urbanisme et les instruments d'aménagement du territoire

1. *La loi SRU (Solidarité et renouvellement urbains)*
2. *Les zones d'aménagement concertées (ZAC)*
3. *Les contrats de plan État-région*
4. *Les programmes européens*

C - Les opérateurs fonciers acteurs de la requalification de friches industrielles

1. *Les établissements publics*
2. *Les sociétés d'économie mixte (SEM)*
3. *Le traitement des sols pollués*

II • Aménagement, foncier et immobilier économique – De l'acquisition foncière à l'offre territoriale

A - À quelle échelle territoriale faut-il aborder la question de l'offre foncière et immobilière économique ?

B - Faut-il pratiquer l'anticipation foncière ou intervenir au cas par cas ?

C - Gérer le foncier économique existant

D - La qualité de l'offre foncière est une composante importante de l'offre territoriale

III • Les schémas territoriaux des zones d'activités : des stratégies conjointes d'optimisation du foncier à usage économique

A - La genèse du schéma territorial de zones d'activités : un événement déclencheur, un objectif, un périmètre

1. *Une large variété d'éléments déclencheurs...*
2. *... débouche sur la définition de six grands objectifs*
3. *La problématique territoriale définit le périmètre du schéma territorial*

B - Panorama et bilan des schémas territoriaux de zones d'activités

1. *Du côté du pilote : des « portefeuilles mieux gérés »*
2. *Du côté du territoire : une régulation de la concurrence territoriale*

C - Les schémas territoriaux de zones d'activités, outil de régulation des jeux d'acteurs locaux

1. Le schéma territorial des zones d'activités, un jeu d'acteur et quatre rôles clés
2. Mise au point du schéma : chaque acteur apporte sa pierre
3. Le jeu d'acteur, essentiel au bon dispositif de développement économique
4. Les dispositifs d'action : faire ou faire faire ?
5. Le jeu d'acteur doit constituer un « deal »

D - Quels outils pour la mise en place des schémas territoriaux de zones d'activités ?

1. Typologies de zones d'activités et vocations : une échelle à 8 ou 4 barreaux ?
2. Les normes prescrites concernant tous les aspects de la gestion de zones d'activités
3. Péréquation fiscale : le « crayon double mine » des schémas territoriaux de zones d'activités

E - Un impératif : orienter les zones d'activités vers le « client »

IV • Concevoir et mettre en œuvre un système d'information permanent de l'ensemble des zones d'activités d'une région

A - Quels sont les besoins d'information en matière de zone d'activités ?

1. Les attentes de l'État et de la région
2. Les collectivités maîtres d'ouvrage
3. Les entreprises
4. Les organismes consulaires et autres institutionnels

B - Élaboration du système d'information permanent et mise en œuvre

1. La définition des objectifs (stratégie, ressources) et les choix d'informations utiles (critères pertinents de caractérisation d'une zone d'activités)
2. La création et la gestion du réseau d'acteurs
3. Les choix techniques

C - L'évolution du système d'information permanent

1. Intérêts et limites d'un tel système
2. L'évaluation
3. Les préconisations

D - Fiche détaillée d'une zone d'activités

E - Système de connaissance des zones d'activités interactif en ligne

1. Ambitions
2. La base de données zones d'activités Poitou-Charentes
3. Offre de contenu
4. Réseau de partenaires et de rédacteurs
5. Démarche
6. Contact

V • La mise en œuvre de la procédure de ZAC

A - Préambule

1. La ZAC depuis les lois de 2000 et 2003
2. Évolution réglementaire depuis la précédente mise à jour

B - Le choix et l'initiation de la procédure de ZAC

1. Définition
2. Critères constitutifs
3. Aménagement, ZAC et autres procédures
4. Périmètre de ZAC

C - Initiatives et compétences - Règles générales

D - ZAC et règles d'urbanisme

1. ZAC créée sur le territoire d'une commune dotée d'un POS ou d'un PLU
2. ZAC créée dans une commune dotée d'une carte communale
3. ZAC créée sur le territoire d'une commune non dotée d'un document d'urbanisme

E - Processus opérationnel

1. Déroulement de la procédure de ZAC
2. Liens avec les procédures et documents d'urbanisme
3. Réalisation des travaux
4. Remise des équipements
5. Modification et suppression de la ZAC

F - Modes de réalisation

1. Régie
2. Mandat
3. Concession d'aménagement
4. Critères de choix du mode opératoire

G - Maîtrise foncière

1. Acquisitions amiables
2. Prémption : définition
3. Expropriation : définition
4. Délaissement : définition

H - Financement des équipements

1. Principes du financement des équipements publics en ZAC par l'aménageur et par les constructeurs
2. L'action en répétition de l'indu

I - Commercialisation

1. Modalités de cession des terrains viabilisés
2. Cahier des charges de cession de terrains

VI • Création et requalification de parcs industriels : éléments de réflexion et de méthodologie pour la conduite d'un projet en termes de développement durable

A - Avant-propos

B - Constats et évolution, enjeux, aspects méthodologiques

1. Constats
2. Enjeux
3. Objectifs conceptuels et méthodologiques

C - Des études pré-opérationnelles aux premières étapes de la réalisation

1. L'étude d'opportunité
2. L'étude de faisabilité
3. Le choix d'un site par une entreprise
4. « Croisement » économique entre l'offre et la demande

D - Contenu de référence des études pré-opérationnelles et de planification devant précéder et accompagner la création ou la requalification d'un parc d'activités

1. Choix du site, localisation, positionnement et objectifs du projet (ou du site)
2. Historique du site
3. Identification de l'opération
4. Enjeu urbanistique et environnemental du projet
5. Planification technique et environnementale
6. Organisation de la gestion du site et du développement du projet

E - Conclusion provisoire

F - Annexe : Contenu de l'étude d'impact

VII • Les DAS dans la stratégie d'entreprise

A - Définition

1. Les DAS
2. La segmentation stratégique

B - Les DAS des territoires, ce sont leurs rentes

1. Quelle application aux stratégies de développement des territoires ?
2. D'où viennent les rentes ?
3. Des régions en concurrence
4. Les limites de la rente

C - Du DAS des entreprises au CAST des régions

1. Les enjeux
2. CAST, stratégies régionales et SRDE

D - Conclusion : méthode et coordination

VIII • L'urbanisme commercial : une réglementation spécifique pour les activités commerciales

A - Préambule

1. L'urbanisme commercial, un secteur spécifique
2. La loi gérant l'urbanisme commercial

B - Le champ d'application de la loi

C - Les caractéristiques de l'autorisation commerciale

1. Le changement de secteur d'activité est réglementé
2. La durée de validité de l'autorisation, une fois que l'activité commerciale s'est arrêtée
3. Les procédures

D - La demande d'autorisation

1. Le dossier d'autorisation commerciale
2. La composition de la commission départementale d'équipement commercial

E - Les recours

1. Les conditions d'un recours
2. La commission nationale d'équipement commercial

F - Conclusion : un nouveau texte actuellement en discussion

IX • Gestion et promotion des parcs d'activités

A - Rappels relatifs à la nature et à la complexité du problème

1. Typologie
2. Avantages offerts
3. Spécialisation sectorielle des parcs industriels
4. Considération d'aménagement du territoire
5. Stratégie de localisation des parcs industriels
6. Origine géographique des entreprises localisées dans les zones
7. Marketing des parcs industriels
8. Accueil des investisseurs potentiels
9. Mise à disposition de terrains

B - Gestion et organisation du site

1. Observations générales – Rôle du maître d'ouvrage
2. Gestion – Maintenance – Service
3. Importance de la création, de l'accueil et de l'accompagnement des entreprises
4. Spécialisation des parcs et sélection des activités

C - Développement, promotion, communication et marketing

1. Un objectif stratégique pour la promotion des parcs industriels
2. Une exigence conceptuelle innovante : faire de la communication une composante intégrée des projets
3. Le marketing : un ensemble d'outils et de techniques au service de la promotion

D - Conclusion

X • La valorisation des friches : une opportunité de reconquête pour les territoires

A - Les friches, une composante de l'offre territoriale

1. Du constat d'un échec à l'exploitation d'une opportunité
2. Les enjeux de la valorisation des friches

B - Valoriser des friches

1. La prise en compte d'un existant avec ses atouts et ses contraintes
2. La méthodologie d'intervention

4. Animation économique, réseaux d'acteurs, opérations collectives

I • Les systèmes productifs locaux

A - Qu'est-ce qu'un système productif local ?

1. Définition et caractéristiques
2. SPL, districts, clusters...
3. Le récent « sursaut » français et la nouvelle politique publique de soutien aux pôles de compétitivité
4. SPL et pôles de compétitivité, quelles articulations ?

B - Les motivations de la coopération interentreprises

1. Produire mieux et plus
2. Accéder aux innovations et s'ouvrir sur de nouveaux marchés
3. La gestion des ressources humaines (GRH)

C - L'animation d'un projet SPL, facteur clé de réussite

1. La structure porteuse du projet
2. Une question de légitimité
3. La spécificité des compétences d'animation de SPL

D - Le soutien public aux SPL

1. Inscrire la démarche dans la durée
2. Le rôle des collectivités locales en soutien des SPL et réseaux d'entreprises

II • Les coopératives d'entreprises et le développement local

A - Les coopératives d'entreprises aujourd'hui

B - Leur rôle dans le développement économique local

C - Spécificités juridiques et institutionnelles

III • SPL et pôles de compétitivité : complémentarité et enjeux pour les PMI

A - Historique et bref rappel des vocations des uns et des autres

1. 1998/2000
2. 2004/2005

B - Une variété de situations dans le pays, qui se résument en quatre cas

1. *Le SPL est devenu pôle de compétitivité*
2. *SPL et pôles cohabitent sur un même territoire*
3. *Le(s) SPL est (sont) seul(s) dans un secteur d'activité*
4. *Le pôle de compétitivité n'a pas de SPL et n'a donc pas de réseau de PMI*

C - Conclusion

IV • Une méthode pour amplifier la dynamique autour des pôles de compétitivité

A - Préambule

1. *Un travail d'étude du cabinet La belle idée pour le SGAR Rhône-Alpes : la convergence de compétences®*
2. *Un repérage sur dossiers et une validation continue par les pôles eux-mêmes*

B - Les trois phases d'un travail à l'épreuve du terrain

1. *Phase 1 - Repérage, défrichage de convergence d'enjeux et de compétences à partir des 24 dossiers pôles de compétitivité du Grand Sud-Est*
2. *Phase 2 - La convergence d'enjeux : l'identification du projet*
3. *Phase 3 - La convergence des compétences : passage à l'action*

C - Bilan de la démarche

1. *Des constats et résultats génériques transposables à d'autres actions collectives*
2. *Des constats et résultats spécifiques*
3. *Des interrogations sur les pratiques de développement économique*

D - Synthèse

E - Sources

V • Créer et animer un réseau : définition et animation

A - Préalable

B - Un réseau : quelle définition et quelle description

1. *La description du réseau*
2. *Les membres du réseau ou nœuds*
3. *Les relations ou liens*
4. *Le réseau : une structure complexe*
5. *Ce que le réseau n'est pas*

C - L'animation de réseau

1. *Valeurs fondamentales*
2. *Le métier d'animateur de réseau*
3. *Les activités et les outils permettant d'animer un réseau*
4. *Les facteurs clés de réussite du travail en réseau*

D - Bibliographie

VI • Web 2.0, réseaux et développement des territoires

A - Introduction

B - Quand le web s'ouvre à l'internaute

1. Les blogs
2. Les communautés
3. Les flux RSS et les agrégateurs de flux
4. Le partage de signets
5. Les réseaux sociaux

C - Web 2.0 : pour quoi faire ?

1. Animer le territoire
2. Communiquer sur le territoire
3. Veiller, partager, capitaliser l'information

D - Conclusion

TOME 2

5. Études économiques, observatoire, prospective territoriale

I • Un observatoire socio-économique des PME : Pour quoi faire ? Comment le mettre en œuvre ? L'exemple de la création d'entreprise

A - Une définition de l'observatoire

B - Le ou les commanditaire(s)

C - Le recueil des données quantitatives

1. Une maîtrise des enquêtes et traitement statistique
2. La capacité d'interroger un nombre suffisant pour qu'il soit significatif
3. L'utilisation des données existantes

D - Les données qualitatives

1. Le qualitatif pour cadrer l'interrogation quantitative
2. La recherche des axes de différenciation d'une population
3. Autre apport de l'analyse qualitative : l'articulation d'une problématique pour les acteurs interrogés
4. Deux modalités principales de recueil d'information

E - La diffusion, l'appropriation des travaux et l'évaluation

II • Dynamiques d'acteurs et diagnostic territorial : une approche systémique

A - Les principes méthodologiques

1. Un système multiagents
2. Des systèmes de représentation
3. Une décomposition du système global adaptée au projet

B - La base d'information

1. La connaissance des acteurs
2. Les systèmes d'interactions
3. Les données du territoire

C - Le traitement de l'information

1. Le choix des variables
2. L'analyse structurelle
3. L'interprétation graphique

D - Conclusion

III • La prospective territoriale

A - La prospective comme levier pour l'élaboration des projets de territoire

1. *L'implication des électeurs*
2. *La responsabilisation des acteurs locaux*

B - La prospective comme état d'esprit

1. *L'appréhension globale des phénomènes*
2. *Un autre regard sur le futur*
3. *Une pensée collective*
4. *Un outil d'aide à la décision*

C - La prospective comme champ

1. *Définitions*
2. *En résumé*

D - Les principales caractéristiques de la prospective

E - Les cinq grandes dimensions de la prospective

1. *La connaissance : comprendre un territoire dans ses multiples dimensions*
2. *La dimension participative : associer la société civile en amont des travaux*
3. *La question des valeurs, ou la question du sens de l'action collective*
4. *La préfiguration de l'action, la stratégie*
5. *Les conditions opérationnelles de réalisation*

F - La prospective territoriale : pourquoi ?

G - Les conditions de l'émergence d'un besoin de prospective dans le champ territorial

H - Les raisons de l'intérêt croissant pour la démarche de prospective dans les territoires

1. *De la pensée stratégique...*
2. *...à la prospective*
3. *Les six facteurs d'explication de ce renouveau de l'intérêt pour la prospective*

I - Les enjeux spécifiques de la prospective territoriale

1. *Anticipations et temps longs territorialisés dans la construction des options durables de développement local et régional*
2. *La question des systèmes et des théories de la complexité*
3. *Un problème clé : le lien entre prospective et planification*

J - La prospective territoriale comme questionnement pratique

1. *Quels sont les enjeux du futur ?*
2. *Que pourrait-il advenir selon les contextes ?*
3. *Que souhaitons-nous faire ?*
4. *Qu'est-ce qui peut être fait et comment le faire ?*

K - Les principales étapes des études de prospective

1. *Formulation de la problématique et des raisons de réaliser une étude de prospective*
2. *Étape 1 : formulation d'un état des lieux (ou diagnostic)*
3. *Étape 2 : prospective participative*
4. *Étape 3 : définition des orientations stratégiques*
5. *Étape 4 : établissement d'un programme d'actions opérationnelles*
6. *Étape 5 : suivi/évaluation des actions engagées*

L - Conclusion

IV • Éléments de réflexion et de méthode pour la conduite et l'élaboration d'un système d'observation territoriale

A - Préambule

B - L'observation des territoires, pour quoi faire ? Répondre aux attentes et besoins exprimés par une multitude d'acteurs du développement local

1. Informer
2. Aider à comprendre
3. Favoriser l'action

C - L'observation des territoires, comment faire ?

1. Le temps de la collecte : une mise en pratique de veille territorialisée
2. Le temps du traitement : une nécessaire maîtrise des fondements théoriques du développement local
3. Le temps de la diffusion : une étape à ne pas négliger

D - En guise de conclusion : présentation empirique d'un système d'observation territoriale

1. Le pôle « Données de cadrage » : éléments descriptifs
2. Le pôle « Attractivité territoriale » : une dimension encore trop négligée du développement local
3. Le pôle « Compétitivité du système productif local » : une dimension toujours évoquée mais difficile à évaluer
4. Le pôle « Cohésion sociale » : une question transversale

V • La prospective économique des territoires comme levier majeur des politiques d'aménagement et de développement des territoires

A - Préambule

B - Éléments pour une problématique

1. L'attractivité économique d'un territoire dépend de la qualité globale des structures d'organisation des territoires et donc des politiques d'aménagement
2. Le paradoxe des acteurs locaux

C - Représentation systémique des phénomènes économiques à mi-chemin entre enjeux économiques et enjeux sociétaux territoriaux

1. La théorie de la base
2. Seconde classification
3. Classification retenue
4. Limites de la représentation systémique

D - La compréhension du mode opératoire du système économique par rapport aux territoires

1. Les territoires locaux à l'ère de la globalisation
2. Le concept de « rupture-filiation »
3. L'externalisation de pans entiers des processus de production repose la question des logiques spatiales d'organisation des filières d'activités productives
4. La question de l'ancrage des entreprises
5. L'enjeu de la gouvernance économique des territoires
6. Les « socles » économiques et sociétaux de la dynamique des territoires face au processus de métropolisation – Approche transverse
7. Les socles historiques de longue durée

E - Se poser les bonnes questions

1. Le questionnement prospectif
2. Quelle stratégie économique des territoires ?

F - Conclusion : La question du pilotage économique des territoires

G - Bibliographie

1. *Ouvrages généraux*
2. *Territoires*

VI • Agence économique : de l'observation du tissu économique au suivi de la relation avec les entreprises

A - Structurer l'organisation numérique du service de développement économique

1. *Quelles informations utiles au service de développement économique ?*
2. *Quelle organisation numérique mettre en place ?*
3. *Exemple de mise en place d'un système de gestion de base de données et de création d'un site économique dédié à la communauté d'agglomération Ventoux – Comtat Venaissin*

B - Les enjeux de la relation « entreprises »

1. *Une méthode de suivi de la relation avec les entreprises simple à mettre en œuvre*
2. *Exemple de dispositif de suivi de la relation avec les entreprises : « dialogue dirigeants » en pays viennois*

6. Stratégie, marketing et communication économique du territoire

I • Marketing et communication des territoires

A - Approche marketing et stratégie de territoire

1. *Préambule*
2. *Lexique marketing*

B - L'attractivité des territoires

C - Marketing du territoire et modèles de développement économique

D - Une organisation marketing adaptée à l'échelle du territoire

E - Comment déterminer la différenciation du territoire ?

F - Approche marketing et communication du territoire : les outils de la promotion économique

II • L'utilisation de la cartographie comme outil du marketing territorial. L'exemple de l'ARD Paris - Île-de-France

A - Préambule

B - Les quatre modes de cartographie employés

1. *La cartographie schématique*
2. *La cartographie appuyée sur un SIG*
3. *La cartographie descriptive*
4. *La cartographie interactive*

C - Conclusion

III • Démarche d'attractivité - Les grandes orientations opérationnelles

A - Préambule

1. *Constat*
2. *Nécessité d'organiser sa stratégie d'attractivité*
3. *Une stratégie territoriale, oui, mais laquelle ?*

B - Une démarche d'attractivité structurée

1. La formalisation des objectifs
2. La planification des objectifs

C - Les plans d'action : déclinaison opérationnelle de la démarche d'attractivité

1. Les principes de validation du plan d'action
2. Les étapes à respecter pour la réussite d'un plan d'action

D - Deux outils au service de l'optimisation de la démarche d'attractivité

1. L'observation et la veille économique stratégique
2. Un « guichet unique » de marketing territorial

E - Les deux étapes ultimes de la démarche d'attractivité

1. L'implantation
2. L'évaluation

F - Conclusion

IV • La création de noms de marques territoriales

A - Préambule

B - Le nom de marque : pourquoi et comment ?

1. Le nom de marque concrétise un lien, un contrat implicite entre l'entreprise ou la collectivité et son public.
2. Pour avoir de l'impact, les noms inventés se doivent d'être originaux.
3. Le processus de création de noms de marque
4. Au delà de la création d'un nom, la création d'une histoire de marque

C - Noms de marques & territoires

1. Les marques territoriales rythment l'histoire du tourisme.
2. Elles permettent de fédérer différents acteurs.
3. Typologie des marques territoriales
4. Les enjeux
5. Spécificités de la création de noms territoriaux

D - Bibliographie

V • Identifier les atouts distinctifs de son territoire dans une perspective de marketing stratégique avec la méthode Cerise Revait®

A - Introduction

B - La méthode Cerise Revait® dans la démarche marketing

1. Identification des composantes clés
2. Analyse, composante par composante

C - Comment analyser chaque composante dans une perspective de marketing territorial ?

1. Le recueil d'informations
2. Le diagnostic
3. Les avantages concurrentiels de l'offre territoriale

D - Déterminer les segments prioritaires

1. Déterminer les segments prioritaires à partir d'une évaluation directe
2. Déterminer les segments prioritaires à partir d'une évaluation fondée sur l'analyse des facteurs de localisation

E - Conclusion

F - Éléments bibliographiques

VI • Le marketing territorial de la création d'entreprise et de la TPE

A - Introduction

B - La TPE est-elle un mythe ?

1. Représentation de la TPE
2. Les différents types de dirigeants de TPE
3. Le développement des TPE dans leurs cinq premières années
4. Les types de TPE

C - Quelles aides pour les TPE et leurs créateurs ?

VII • Construire son plan de marketing territorial en 10 étapes

A - Les 8 principes préalables

B - Séquence 1 : Établir son diagnostic

1. Étape 1 : Placer l'information au cœur de la démarche
2. Étape 2 : Analyser les marchés
3. Étape 3 : Analyser l'environnement des marchés
4. Étape 4 : Évaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale
5. Étape 5 : Analyser le mode de mise en relation du territoire
6. Étape 6 : Synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale

C - Séquence 2 : Définir ses choix stratégiques

1. Étape 7 : Se donner une ambition
2. Étape 8 : Construire sa promesse

D - Séquence 3 : Dresser son plan d'action

1. Étape 9 : Construire sa partition par le marketing mix
2. Étape 10 : Planifier pour optimiser

E - Conclusion

7. Emploi, formation, insertion par l'économique

I • La création d'une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE)

A - L'insertion par l'activité économique (IAE) : quelques repères

1. Un peu d'histoire
2. Définition
3. Acteurs et partenaires de l'IAE
4. L'IAE aujourd'hui

B - La création d'une SIAE

1. Quelques rappels avant toute création d'une SIAE
2. L'étude de faisabilité
3. Quelques points clés

C - Conclusion

D - Fiches descriptives par type de SIAE

- Fiche 1 - Les entreprises d'insertion (EI)
Fiche 2 - Les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)
Fiche 3 - Les associations intermédiaires (AI)

II • Les plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE) : mise en perspective et bilan

A - Les PLIE dans la politique de l'emploi

1. *La politique de l'emploi et le territoire*
2. *Les PLIE*

B - Les PLIE : bilan quantitatif et qualitatif

1. *Évaluation quantitative*
2. *Évaluation qualitative : l'apprentissage d'une démarche partenariale*

C - Conclusion

III • Éléments d'analyse pour l'élaboration de véritables stratégies locales intégrées en faveur de l'emploi et de la formation professionnelle

A - Préambule

B - Des mutations importantes dans l'environnement des entreprises qui doivent modifier nos approches en termes d'emploi et de formation

1. *L'environnement institutionnel des politiques d'emploi et de formation*
2. *Les spécificités marquées des PME/TPE appellent des interventions différenciées*

C - Le territoire, lieu de résolution des problématiques d'emploi et de formation

1. *L'approche territoriale, levier pour de nouvelles actions au plus près des PME/TPE*
2. *Fédérer les acteurs autour d'objectifs partagés et impliquer les entreprises dans des projets territoriaux en matière d'emploi et de formation*

D - Méthodologie d'élaboration d'une stratégie territoriale en faveur du développement économique et de l'emploi

1. *L'élaboration des stratégies territoriales : démarche intégrée*
2. *L'élaboration des stratégies territoriales : une méthodologie de conduite de projet territorial*

IV • La mise en œuvre des clauses d'insertion dans les marchés publics

A - Préambule

1. *Objectif du recours aux clauses d'insertion dans les marchés publics*
2. *Constats*

B - Cadre juridique de mise en œuvre de la clause sociale dans les marchés publics

1. *Quelques notions sur les marchés publics*
2. *Les articles clés de la mise en œuvre d'une clause*
3. *Le point de vue de l'Europe*

C - Méthodologie et points de vigilance dans la mise en œuvre de la clause sociale dans les marchés publics

1. *Les freins qui demeurent*
2. *La place des collectivités dans la démarche de mise en œuvre*
3. *Les facteurs clés de succès : la preuve par neuf*

D - Sites web d'intérêt

E - Modèles

- Modèle de règlement de consultation*
- Modèle de CCAP (cahier des clauses administratives particulières)*
- Modèle d'acte d'engagement*

V • Regards croisés sur l'insertion économique

A - Une régie de quartier, projet citoyen pour des quartiers plus solidaires

1. *L'émergence d'un projet citoyen*
2. *Le capital social, moteur d'une économie solidaire*
3. *Une politique d'emploi et d'insertion articulée sur une économie solidaire de proximité*
4. *Une reconnaissance publique dans la subsidiarité*
5. *Annexe : La Charte nationale des régies de quartier*

B - Banlieues, menace sur la ville ou ressource pour la ville

1. *Préalable*
2. *Un gisement pour les ambitions d'excellence*
3. *Une richesse démographique*
4. *Une machine créative*
5. *Un renouvellement des relations Nord-Sud*

C - Évaluation et indicateurs relatifs à l'IAE

1. *Fondement législatif*
2. *Mise en œuvre par les réseaux de l'IAE*
3. *De nouveaux outils de pilotage apparaissent*

VI • Ressources humaines et petites entreprises indépendantes : repères pour l'action

A - Préambule

B - Le développement des ressources humaines en petites et moyennes entreprises

1. *Adaptation économique et rentabilité*
2. *Le rôle de l'âge de l'entreprise et de la volonté managériale du dirigeant*
3. *La relation à l'environnement local et aux obligations sociales*

C - Cadre d'intervention institutionnel et méthodologie d'action locale

1. *La GPEC territoriale*
2. *La plateforme TPE*
3. *Bilan*

D - Conclusion

VII • Les nouvelles formes d'organisation du travail en entreprise : télétravail et autres formes

A - Introduction

B - Les nouvelles formes de travail

1. *Historique et signes précurseurs des « activités à distance »*
2. *Le changement le plus remarquable apporté par Internet : l'adoption du télétravail*
3. *Panorama de nouvelles organisations du travail en France*

C - Évolutions et tendances

1. *La quête de nouvelles manières de travailler*
2. *Une poussée européenne : 94 % des Européens aimeraient travailler de façon flexible*
3. *L'adoption massive des TIC dans les usages professionnels*
4. *Le travail à distance : favorable au développement durable*
5. *Initiatives privées venant des territoires pour favoriser ces activités et les accompagner*

D - Conclusion en forme de boutade...

Annexe I - Rapport du Centre d'analyse stratégique à Nathalie Kosciusko-Morizet

Annexe II - Sites Internet de référence

8. Programmes, contrats, procédures

I • Développement local, contractualisation et Union européenne

A - Préambule

B - La toile de fond du développement local

1. Les nouvelles données
2. Études, investissements immatériels et développement endogène
3. Rôle des collectivités territoriales et EPCI
4. Innovation, échanges d'expériences, transversalité et contractualisation

C - Pour mieux comprendre

1. Deux définitions du développement local
2. Notion de gouvernance
3. Le terme « environnement » peut être utilisé selon quatre acceptions différentes
4. Approche du développement durable
5. Une définition du benchmarking
6. Concept – Lexique – Mots-clés
7. Territoires de projet, contractualisation et développement durable

D - Entreprises, projets, territoires et contractualisation : le cadre administratif, institutionnel et partenarial

E - De la programmation régionale à la fiche action (période 2000-2006)

1. Caractéristiques de l'évolution actuelle
2. Mise en place et caractéristiques de l'objectif 2 des DOCUP : réalisation et contenu du DOCUP et du complément de programmation
3. Principes et obligations communautaires
4. Évaluation
5. Exemple de fiche action (Franche-Comté)
6. Extrait du DOCUP de la région Lorraine

F - Conclusion

9. Aides économiques et interventions publiques

I • Le FISAC, un outil pour la réalisation d'actions collectives dans l'artisanat, le commerce et les services

A - Principes

B - Les étapes indispensables à la définition d'un programme Fisac

C - Fonctionnement

1. Le partenariat
2. Le caractère pluriannuel
3. Une problématique traitée dans sa globalité

D - Les conditions de la réussite

E - Annexes

1. Opérations Fisac remarquables
2. Profil de poste animateur Fisac
3. Annonce pour recrutement d'un animateur Fisac

II • Aides et subventions à la création d'entreprise

A - Préalable

B - Aides financières et fiscales : terminologie et définition

1. *Aides financières non remboursables : les subventions*
2. *Aides financières remboursables : les avances remboursables*
3. *Crédits*
4. *Investissements en capitaux*
5. *Particularité des allègements de charges et les crédits d'impôt*

C - L'État et les collectivités locales, ces grands « pourvoyeurs de fonds »

1. *Les aides de l'État*
2. *Les aides des collectivités locales*

D - Récapitulatif des aides financières classées selon leur nature ou le public visé

1. *Aides à la création d'entreprises innovantes*
2. *Aides à la création d'entreprises innovantes avec avantages fiscaux, réductions d'impôts*
3. *Aides aux recrutements, à la recherche et au transfert de technologies*
4. *Aides à la recherche et au transfert de technologies*
5. *Aides aux recrutements d'homme clé*
6. *Aides au conseil*
7. *Prêts à la création*
8. *Garanties des emprunts*
9. *Levées de fonds et investisseurs*
10. *Aides à la création d'entreprise - Public spécifique*

10. Accompagnement et développement des entreprises, innovation

I • La loi sur l'innovation et ses mesures d'application

A - La loi sur l'innovation et la recherche : un outil que favorise la migration des chercheurs vers l'entreprise

B - Les actions en faveur de la création d'entreprises innovantes

1. *Le concours national d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes*
2. *Les incubateurs liés à la recherche*
3. *Les fonds d'amorçage*

C - Conclusion

II • Le plan innovation : un levier de développement pour l'innovation en PME

A - Préambule

1. *Une politique de soutien à l'innovation*
2. *Le plan innovation*

B - La jeune entreprise innovante (JEI)

1. *Définition*
2. *Nature des avantages accordés*
3. *Premiers résultats*

C - Le crédit d'impôt recherche

1. *Nature des dépenses prises en compte*
2. *Une évolution favorable aux entreprises dans la prise en compte du volume de dépenses*

3. Utilisation du crédit d'impôt
4. Résultats... en guise de conclusion

III • Les formes d'innovation en PME – Lien avec la création d'entreprise

A - Préambule

B - Innovations incrémentales et innovations de rupture

1. Une forme d'intensité de l'innovation
2. Le continuum de l'innovation

C - Tangibilité de l'innovation

1. Innovations produits
2. Innovations de services
3. Innovations de procédés
4. Innovations organisationnelles

D - Ne pas négliger les sauts technologiques

1. La forme la plus répandue de progrès technique en PME et une source de progrès inépuisable
2. L'avantage d'une certaine sécurité

E - L'innovation est une course de relais

1. L'élan collectif de l'innovation
2. Une nouvelle forme d'innovation radicale

F - Conclusion : avantage concurrentiel et positionnement progressif

IV • Accompagner les projets innovants

A - Accompagner l'innovation

1. Renouveler l'accompagnement de projet
2. Accompagner à chaque étape du projet innovant

B - Accompagner des personnes

1. Des dimensions trop souvent sous-estimées
2. L'accompagnement relationnel et humain des porteurs du projet

Conclusion

V • Maintenir la compétitivité des territoires et sauvegarder l'activité

A - Associer l'entreprise au réseau économique local

1. Les réseaux sectoriels
2. Les réseaux territorialisés
3. La posture du développeur économique

B - Accompagner l'entreprise dans la mobilisation des dispositifs de droit commun

1. Les différents dispositifs de soutien
2. La posture du développeur

C - Conclusion

Bibliographie ■