

Hacia la empresa de territorio. Un estudio de caso en Francia

Romain Slitine¹, Christophe Chevalier²

Resumen

La vinculación entre una empresa y el territorio configura un fenómeno complejo. Aunque en algunos casos, la empresa puede ser "extractiva" y utilizar el territorio para su propio beneficio, también existen casos en que la empresa puede inspirar políticas públicas locales de desarrollo y movilizar a los ciudadanos que buscan comprometerse en una transición ecológica y social.

El artículo —basado en el diálogo entre un investigador y el director de una empresa— analiza una significativa innovación social en Francia a la luz de la trayectoria del grupo Archer localizado en Romans-sur-Isère, Drôme, Francia. Se caracteriza la evolución del grupo y se examina su particularidad, para mostrar en qué medida una organización privada puede contribuir al desarrollo local. El análisis constituye una primera aproximación a la definición de la especificidad de la empresa de territorio como una nueva forma organizativa.

Palabras clave: empresa; territorio; desempleo, transición ecológica y social

A 'Territory Enterprise' in France, a case study

Abstract

The relationship between an enterprise and the territory is a multifaceted phenomenon. Although a company can be "extractive" and take advantage of the territory for its own benefit in some cases it can inspire local public development policies and mobilize those citizens who seek to commit to an ecological and social transition.

The article —based on the dialogue between a researcher and the CEO of a Group— analyses an important social innovation in France considering the trajectory of the Archer group, located in Romans-sur-Isère, Drôme, France. It characterizes its evolution to show how a private organization can contribute to local development. Case study and interview evidence indicate a first approximation to the definition of the 'territory enterprise' as a new organizational form.

Keywords: enterprise, territory, unemployment, ecological and social transition.

Fecha de recepción 3/04/2023 – Fecha de aprobación 13/03/2023

¹ Investigador en la Cátedra de Emprendimiento, Territorio e Innovación. Universidad de París I Panthéon – Sorbona

E-mail: romain.slitine@gmail.com

² Director General del Grupo Archer

E-mail: christophe.chevalier@archer.fr

Introducción

La pandemia del COVID-19 ha puesto de relieve la vulnerabilidad del sistema económico actual y el debilitamiento de numerosas regiones que dependían de la afluencia de inversiones, insumos y turismo del exterior. Un mayor grado de conciencia colectiva, surgió por una parte respecto a las dificultades asociadas a la ruptura de las cadenas de suministro y, por otra a la dependencia de ciertos países para el acceso a fármacos básicos que en algunos casos se importan en un 100%.

A esto se añade una creciente preocupación medioambiental que pone en tela de juicio una forma de integración mundial que requiere, por ejemplo, servicios de transporte incompatibles con la indispensable reducción de los gases de efecto invernadero. Más que en épocas precedentes, la cuestión del desarrollo local se impone y al respecto resultan relevantes las reflexiones que hacen hincapié en la importancia de un retorno a la proximidad (Moreno, Allam, Chabaud, Gall, Pratlong (2021), OCDE (2021)).

Por ello, a escala local y para responder a la denominada "doble insostenibilidad" de nuestro modelo de crecimiento (Eynaud, Carvalho de França Filho, 2019) se ha estructurado progresivamente en Francia un empresariado "por y para" los ciudadanos. Algunas organizaciones —que se autodefinen como "empresas de territorio" (Chevalier, 2016)— se han fijado como objetivo trabajar por el desarrollo local sostenible. Aunque estas estructuras son aún poco conocidas y poco analizadas en sus especificidades, un estudio de la *Banque des Territoires* en Francia subraya que su acción "a largo plazo emerge como un rasgo fundamental de las experiencias exitosas del empresariado colectivo" (Baudet, 2017).

Por estas razones, nos proponemos recorrer en este artículo la trayectoria de una empresa territorial emblemática desde su creación: el grupo Archer, localizado en Romans-sur-Isère, en la Drôme con la finalidad de comprender cómo evolucionan juntos y se influyen mutuamente una organización y un territorio.

Desde esta perspectiva, el análisis nos permitirá extraer una serie de enseñanzas para identificar las características y la clave del éxito de este tipo de organización, y también para evaluar en qué medida nos puede ayudar en la reflexión sobre el papel de la empresa en la sociedad.

La construcción progresiva de la empresa de territorio

Las diferentes etapas del ciclo de vida del grupo Archer —y la afirmación de su identidad para convertirse en la forma organizativa de empresa de territorio— se produjeron en el curso de treinta años.

Hacer frente a la urgencia del contexto

Hasta la década de 2000, la zona de Romans-sur-Isère era considerada la capital del calzado de lujo. Esta actividad, orgullo de la ciudad, constituía una especie de monoindustria que se derrumbó bruscamente en 2007, con el cierre de los talleres Kelian y Jourdan. La firma Clergerie permaneció como la única empresa sobreviviente de las grandes marcas del calzado en esa región. Bajo la presión de la competencia extranjera, el despido de cerca de 500 personas dio lugar a fenómenos de desempleo y pobreza extremadamente elevados que aún hoy distinguen la zona.

Recuadro 1. Un estudio de caso "dialógico"

El artículo se basa en un estudio de caso único que permite analizar detalladamente un fenómeno en su contexto. La experiencia se sitúa geográficamente en la zona de Valence-Romans, aunque tiene una influencia más amplia tanto en el conjunto del departamento como a escala nacional.

Esta contribución es el resultado de un diálogo de varios años entre Christophe Chevalier, Director General del Grupo Archer, y Romain Slitine, investigador. Durante los quince años de trabajo conjunto, los autores han mantenido numerosas conversaciones sobre la evolución del Grupo Archer y su estrategia. También se han realizado entrevistas con numerosos actores de la región (empleados del Grupo Archer, cargos electos, empresarios de PyME locales, habitantes, etc.) y varios viajes de observación sobre el terreno desde 2011. El fácil acceso al terreno nos ha permitido recopilar documentos de uso externo (libros, informes de actividad, reseñas de prensa), pero también de uso interno.

Realizamos un trabajo de análisis temático y codificación de todo el material recopilado con la ayuda del programa informático ATLAS.ti. En forma paralela fueron redactados diversos documentos teóricos y analíticos.

En un contexto regional signado por la problemática del desempleo fue creada en 1987 la asociación Archer. Georges Tourdot, antiguo director de la Misión local de Romans, impulsó esta asociación de acción social, cuya vocación fue dar una respuesta integral a las necesidades de la población más vulnerable. Rápidamente, gracias a las primeras leyes sobre la estructuración de la reinserción a través de la actividad económica en 1987, Archer se convirtió en una de las primeras asociaciones intermedias (AI) de Francia para ofrecer puestos de trabajo a desempleados de larga duración poniéndoles en contacto con clientes locales (residentes, autoridades locales, empresas).

La primera fase de desarrollo estratégico del grupo implicó un rápido crecimiento de las actividades y de la oferta de empleo. Su objetivo global, con la creación de itinerarios individualizados de empleo para resolver problemas sociales relacionados con la vivienda y la salud, ofreció al mismo tiempo una actividad asalariada para hacer frente a las dificultades económicas. El propósito de Archer fue evolucionar hacia su autofinanciación (50% en los primeros años, luego 90% a partir de principios de la década de 2000) en consonancia con el deseo de mantener una independencia que sólo podía concebirse con un margen de financiación propio. Desde su origen, adoptó un enfoque acentuado en lo empresarial que se pone de manifiesto en el alto nivel de autofinanciación, la informatización de la empresa, las asociaciones múltiples entre la obra social y las empresas, etc.

Más allá de la integración: contribuir al desarrollo local

Hacia fines de los años noventa, los responsables de Archer coinciden en afirmar una doble constatación: por un lado, la "crisis no es un momento pasajero, sino un cambio profundo y a largo plazo de nuestro tejido económico" (Chevalier 2016) y por otro, los desafíos sociales del territorio exigen respuestas complementarias. Por esa razón, en coyunturas de desempleo masivo, la reinserción a través de la actividad económica es esencial, pero no suficiente: con demasiada frecuencia, las personas admitidas en los programas de reinserción tienen dificultades para encontrar empleos duraderos en la región.

La toma de conciencia sobre esta problemática ha llevado a la evolución del grupo en cuanto a su misión para posicionarse como actor del desarrollo económico local. La protección y la creación de empleo se convirtieron así en el eje central de la acción de la organización. En 2005, Archer enunció esta evolución en su estatuto: se trataba de pasar de una visión humanitaria (ayudar a las personas) a una visión humanista (conseguir que todo la población tenga un lugar en el empleo, en el consumo, en sus derechos, etc.). Este cambio se materializó añadiendo a las actividades de integración actividades de desarrollo económico, con el fin de "abrir posibilidades" y contribuir a una vida mejor en el territorio.

Además, durante este periodo, Archer pretende aprovechar todas las oportunidades del territorio para preservar y desarrollar el empleo. En forma paralela a la creación de nuevas actividades, el grupo Archer intensifica su acción de lucha contra las "catástrofes económicas" (resultantes de la quiebra de empresas o la jubilación de los directivos) y la deslocalización de actividades.

Recuadro 2. La creación del Grupo SAS Archer

La organización evolucionó hasta convertirse en un grupo. Archer puso en común los recursos materiales, humanos y financieros dentro de un Grupo Económico Solidario (Groupement économique solidaire- GES). Esa estructura le permitió ofrecer una gama coordinada de servicios, una estrategia global de gestión de competencias y una comunicación orientada a toda la organización. La rápida evolución de Archer llevó a la dirección a replantearse la gobernanza y la estructura jurídica de la organización. En 2007, con la creación de una sociedad por acciones simplificada sin ánimo de lucro (SAS), se produjo un cambio importante. Se trató de encontrar un equilibrio entre preservar una dinámica empresarial con amplia capacidad de acción por parte del CEO y garantizar la finalidad no lucrativa del grupo. Además, la SAS permitió abrir el capital a los residentes locales, a los inversores sociales y a los representantes de la economía social y solidaria. Con 140 accionistas en la actualidad, la apertura del capital a otros inversores se ha convertido en una poderosa herramienta de movilización local. En particular ha contribuido a reforzar los vínculos en la región, pero también a escala nacional con personas que se sintieron más concernidas como accionistas en el proyecto.

Se interesa especialmente por las empresas que han sido abandonadas. De hecho, muy a menudo, cuando una pequeña empresa se encuentra en situación de concurso preventivo antes de declararse en quiebra, ningún comprador se interesa por ella si no dispone de activos de marca, un parque de maquinaria importante o una propiedad inmobiliaria que pueda valorarse. Archer consideró que podría existir un activo de know-how capaz de salvar algunos puestos de trabajo después del abandono de la empresa, aunque este activo inmaterial estaba constituido esencialmente por las competencias de los empleados.

Algunas acciones se han llevado a cabo con éxito en este sentido (en la industria textil en particular). En distintos casos, se recuperaron pocos puestos de trabajo que habrían desaparecido del territorio si no se hubiese actuado. Archer también ha trabajado para proponer alternativas a la deslocalización de actividades mediante la creación de colectivos de actores con el objeto de recuperar empresas y mantener el empleo en la región (empresas clásicas, establecimientos que emplean a personas discapacitadas, empresas de inserción). Este proceso ha posibilitado la consolidación y permanencia en Francia de seis proyectos, e incluso una relocalización en el ámbito de la subcontratación automovilística. La sucesiva creación y absorción de empresas ha dado lugar a cerca de quince *clusters* muy

diversificados: construcción, obras públicas, espacios verdes, fabricación de pallets, servicios a las personas, trabajo temporario, transporte y logística.

En paralelo, algunos accionistas animaron al grupo Archer a interesarse por el tema del calzado, ya que por un lado sigue constituyendo una fuerte identidad para la región y, que por otra, se trata de un saber hacer específico que podría explotarse de manera alternativa para participar en el desarrollo de la región.

Dado que la creación del taller de fabricación de calzado en la coyuntura de 2010 requería una serie de condiciones, ningún banquero mostró disposición para apoyar este tipo de proyecto. El grupo Archer se afirmó entonces en la movilización local y propuso a la población y los accionistas invertir en la compra de una pequeña cadena de montaje a la empresa de calzado más prestigiosa de Roma: Charles Jourdan. El grupo trabajó luego en torno a tres ejes estratégicos:

- subcontratación de grandes marcas para promover el "Made in France" en este sector;
- producción de pequeñas series, para personas que no pueden comprar en el exterior;
- creación de una marca "Made in Romans" con el objetivo inicial de poder contar la historia de la región.

Con la asistencia de los servicios económicos del municipio, el grupo Archer identificó localmente talleres periféricos que fabricaban sandalias, zapatos de escalar, zapatos de baile, etc. a partir de los que se creó una nueva organización profesional, "*Romans Cuir*", para fomentar la cooperación en un sector del calzado de lujo en el que la existencia de numerosos secretos de fabricación alimentaba la competencia entre los actores.

Esta organización funciona de manera similar a las cooperativas sociales italianas: más allá de los insumos agrupados, este núcleo de fabricantes permite orientarse a grandes clientes a los que ninguno de los miembros podría abastecer individualmente, debido a los volúmenes en juego y a los conocimientos técnicos específicos que cada uno ha desarrollado.

Movilizar el territorio para una transición ecológica y social

Consciente de la dificultad para llevar a cabo esta ambición de manera individual, el grupo Archer ha evolucionado en su estrategia para situar en el centro de su misión la cooperación con otros agentes económicos y sociales. Así, el grupo ha aprovechado la oportunidad de adquirir locales más amplios que los requeridos por las necesidades de la empresa, a fin de acoger en un mismo lugar a diversos agentes económicos y sociales de la región.

Organizaciones de la economía social y solidaria (CRESS, Coorace, NEF, ADIE, AMAP, etc.), así como servicios públicos (sucursal de la agencia de

empleo Pôle Emploi) y PyMEs locales se suman a esta dinámica. Así, Pôle Sud se creó en 2007 para ofrecer un primer nivel de apoyo e información a los demandantes de empleo de la zona y Archer fue estructurando gradualmente su estrategia de cooperación local para el desarrollo de la región. Basándose en la experiencia de Pôle Sud, el grupo trabajó con actores nacionales (como el Labo de l'ESS) y personalidades emblemáticas como Claude Alphandéry³ para conceptualizar la experiencia.

Así nació la noción de Polo Territorial de Cooperación Económica (PTCE) integrado por un grupo de empresas de economía social solidaria que se asocian con las PyME locales, las autoridades locales y los centros de investigación para poner en marcha una estrategia común de cooperación para el desarrollo local sostenible. Reconocido ahora por la ley de ESS de julio de 2014, el polo es una forma de clúster de competitividad, horizontal (basado en sectores de excelencia) donde lo que une es la pertenencia a un territorio y la voluntad de encontrar y aplicar soluciones locales para las empresas. Por ejemplo, se ha creado una guardería interempresarial, una central de compras, una conserjería de empresa, un comité de empresa interempresarial y, en particular se han estimulado numerosos intercambios entre los miembros, lo que permite a los directivos de las empresas salir del aislamiento.

Si bien el Grupo Archer se ha definido como una empresa territorial desde principios de la década de 2010, esta forma organizativa adquirió una realidad tangible en 2015. En esa fecha, el Consejo de Administración del grupo tomó nota de un cambio estratégico importante, al considerar que había alcanzado sus objetivos de crecimiento. La dirección consideró que el grupo había alcanzado un tamaño crítico, tanto en términos de diversidad de acción, como de volúmenes de acción y área geográfica. El volumen de negocios pasó de 10 a 21 millones de euros en cinco años y el grupo emplea 1000 personas al año. El Consejo de Vigilancia del grupo también previó para el traslado a la localidad de Valence la instalación de 1300 m² de locales. Desde esta perspectiva, los responsables de Archer tomaron conciencia de que el propósito de desarrollo local y sostenible de la región, no se alcanza a partir de los recursos individuales del grupo y de sus socios. Se hace necesario movilizar a todo el territorio, y en primer lugar a los propios habitantes, para comprometerse en una transición económica, social y ecológica del territorio.

³ Claude Alphandéry —banquero, economista, y militante de la resistencia en Francia— fue fundador y presidente honorario del Labo de l'ESS y es presidente honorario del Consejo nacional de inserción por la actividad económica.

En una última etapa el grupo Archer impulsó el lanzamiento de Start-up de Territoire, consistentes en organizar eventos inspirados en los hackathones⁴ para permitir el surgimiento y el desarrollo de proyectos emprendedores con la participación de los ciudadanos. El objetivo es ampliar la cooperación a todos los habitantes del territorio, en una perspectiva de emprendimiento ciudadano. El grupo puede así "contribuir a la emergencia y al apoyo de proyectos de desarrollo sostenible útiles para el territorio, favoreciendo un enfoque emprendedor y un acceso limitado a la financiación pública" (Keller, Chevalier, Bernard 2019). Como resultado de esta dinámica, 1.500 personas se reunieron en marzo de 2018 para imaginar proyectos empresariales a desarrollar localmente (se trató de residentes, emprendedores locales, empresas y redes de la economía social y solidaria, cargos electivos y agentes de las instituciones locales). En este caso, como en otras innovaciones sociales, el éxito estuvo asociado más a la implicación del mayor número de personas que al ingenio o la detección de oportunidades por parte de un emprendedor que diseña una solución en solitario (Guidi, Moriceau 2019).

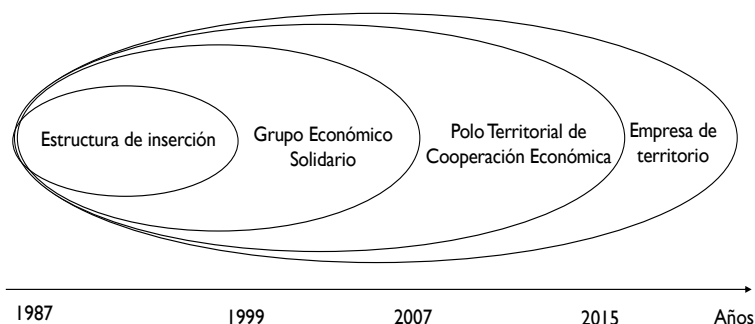
Con el fin de adecuar las herramientas necesarias para esta nueva misión, la Aglomeración Valence-Romans y el grupo Archer se asociaron para responder a una convocatoria de proyectos "Territoires d'Innovation Grande Ambition" del grupo público la Banque des Territoires. En septiembre de 2019, el proyecto: "Valence Romans, capital de las start-ups territoriales" fue seleccionado por el jurado. Se concedieron 23 millones de euros durante un periodo de cinco años para apoyar su estructuración y su desarrollo. El propósito declarado gracias a este apoyo público fue desarrollar las empresas locales y también "provocar un punto de inflexión, masificar las dinámicas y pasar así de los márgenes al centro del territorio con el objetivo de crear un verdadero programa de reconquista productiva del territorio (Keller, Chevalier, Bernard, 2019). El reto consiste en apoyar a una nueva generación de empresarios regionales utilizando un método de incubación de proyectos en colaboración con todos los agentes de apoyo. Los proyectos ya creados abarcan los ámbitos de la energía sostenible, el reciclaje, los circuitos cortos, la movilidad limpia, la agroecología, la reindustrialización y el turismo.

⁴ La noción hackathon designa un encuentro de programadores cuyo objetivo es el desarrollo colaborativo de software, aunque en ocasiones puede haber también un componente de hardware. Este tipo de encuentros puede durar entre dos días y una semana. El objetivo es hacer aportes al proyecto de software libre que se desee y, aprender gradualmente.

También se ha creado, bajo el impulso del grupo Archer, la Cité de la Chaussure, que reúne nuevos talleres dirigidos por jóvenes empresarios y un espacio de venta y demostración en el centro de Romans. En septiembre de 2020, para reforzar el crecimiento de los proyectos ya creados, más de 2.000 personas se movilizaron en un foro en el centro de Valence.

Por último, en septiembre de 2019, el grupo Archer creó, junto a Valence-Romans Agglo⁵, un Establecimiento Público Local Autónomo (EPLA), el Territorio Fab (o "Fab T") para ayudar a estructurar el método. Descrito como una fábrica de empresas territoriales, el establecimiento se encarga de detectar proyectos de gran potencial para convertirlos en proyectos destacados así como en modelos replicables. La Fab T se encarga de distribuir los fondos de la convocatoria de proyectos del Banque des Territoires y de apoyar los proyectos de la dinámica Start-Up de Territoire.

Figura 1 : Archer, una organización cuyas fronteras se extienden



La empresa de territorio: ¿un nuevo modelo de organización?

A partir del caso Grupo Archer, es posible extraer un cierto número de enseñanzas sobre las especificidades y las claves del éxito de un modelo de empresa de territorio. Analizamos tres dimensiones: las condiciones locales favorables, las características de la organización y, por último, la dinámica empresarial que se promueve.

Un ecosistema local favorable

⁵ La comunidad de aglomeración es una estructura intercomunal, centrada en las ciudades de Valence y Romans-sur-Isère. Se encuentra en el departamento de Drôme, en la región de Auvergne-Rhône-Alpes, sureste de Francia.

El territorio no es un simple "receptáculo de actividades", sino un ámbito que permite ante todo una aportación de recursos y potencialidades (véase el recuadro sobre la noción de territorio). Localmente, podemos identificar condiciones culturales favorables al desarrollo de empresas de territorio.

Por lo general se trata de una zona semiurbana, deteriorada, en la que las personas se conocen y se comunican y en la que las tradiciones de acción colectiva son fuertes (la localidad Romans fue pionera en la creación de cooperativas, mutualidades, compañías de seguros y bancos mutualistas). Así, Michel Nicolas, director de la Fab-T (y antiguo responsable de economía de la dirección general de servicios (DGA) del Aglomerado Valence-Romans) señala que se trata de un "territorio concienciado [...] donde la gente es consciente de que ya no podemos hacer negocios como antes. A cada uno le convence la historia de su vecino y, al final, cuando todos están convencidos, ello se convierte en una historia colectiva".

Recuadro 3. La noción de territorio

Investigadores francófonos como André Torre, Jean-Eudes Beuret o Nathalie Raulet Croset coinciden en que el territorio se distingue de la noción de espacio por su dimensión social. El territorio puede definirse, como mínimo, como un espacio habitado y modelado por individuos. Tiene un significado y unos valores, una identificación y una representación de todos. Para el Director General del Grupo Archer, el territorio es el lugar donde "nos conocemos y nos reconocemos". Esto se hace eco de la combinación de la conocida noción de Jean-Benoit Zimmermann de "proximidad geográfica" (la de las distancias) y "proximidad organizada".

El desarrollo económico local se centra en los recursos endógenos del territorio. Identifica nuevas oportunidades mediante la creación de actividades económicas viables en un lugar determinado, susceptibles de generar empleo e ingresos para la comunidad local. Los efectos se miden no sólo en términos económicos, sino también en términos de cohesión social.

En términos más generales, según Laurent Monnet, Vicepresidente de la Aglomeración para la Economía, "nuestro territorio tiene una forma de coherencia, somos por ejemplo el primer departamento ecológico de Francia, y las empresas con un impacto social encuentran aquí un lugar natural. Hay una forma de resiliencia en materia económica". Estos elementos nos permiten subrayar que las características del territorio son favorables a la acción institucional en pro de la creación y legitimación del empresariado territorial.

Por otra parte, la Agglo Valence-Romans y su presidente desempeñan un papel determinante en el éxito de la dinámica local. La comunidad va dejando atrás su papel tradicional de facilitador para adoptar de manera más original un papel de socio de reflexión y acción del grupo Archer, verdadero socio estratégico, que permite amplificar la estrategia desarrollada por el grupo y el colectivo de empresa del territorio. Así, observamos “trayectorias convergentes” entre un actor privado, pero con la voluntad de trabajar por su territorio y un actor público lúcido sobre la significación de los desafíos económicos. Ambos trabajan en común en beneficio mutuo y compartido por el desarrollo del territorio.

Anclaje e interés colectivo: dos rasgos distintivos

El anclaje territorial de las empresas va mucho más allá de la simple localización. Es el resultado de interacciones entre una organización y su territorio basadas en la voluntad de crear recursos comunes que permiten a la empresa permanecer en el territorio a largo plazo (Bousquet, Verstraete, Barbat, 2018). El anclaje se basa en una conexión personal con el territorio que incluye sentimientos de identidad y un apego emocional de los individuos al lugar, lo que favorece la toma de decisiones compatibles con la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Se manifiesta en la voluntad declarada de valorizar las competencias locales. Así, según el antiguo alcalde de Romans-Sur-Isère, Philippe Dresin, el grupo Archer “revela el potencial del territorio” y el saber hacer de sus habitantes.

La otra característica que constituye el ADN de la empresa de territorio reside en su dimensión de interés colectivo. Para los dirigentes del grupo Archer, la organización debe continuar como un ejemplo de bien común y garantizar la pertenencia de una empresa local al territorio. Para garantizarlo, los estatutos del Grupo Archer SAS, —en particular— indican que el valor creado por la empresa no puede ser objeto de apropiación individual (ver recuadro 2).

Una estrategia de transformación del territorio dinamizada por un empresario “trilingüe”

Como en cualquier estructura, el equipo directivo define una estrategia de acción que debe garantizar la sostenibilidad y el desarrollo de la organización. La estrategia del grupo Archer va más allá del simple proyecto de una organización, para convertirse en un proyecto de territorio. Esto permite plantearse la cuestión de los límites de la organización y arroja luz de forma original sobre la forma de combinar una estrategia corporativa y una estrategia territorial. En este sentido, una de las especificidades de las empresas de territorio reside en su voluntad para trascender la simple

mejora local y responder a las urgencias, para afirmar una ambición más amplia de transformación estructural. Esta voluntad se manifiesta en el lanzamiento y puesta en marcha de actividades útiles para los habitantes, pero también buscando modificar las relaciones de poder para permitir una reapropiación de la economía local por parte de los ciudadanos.

Para llevar a cabo esta estrategia, haciéndose eco de la noción de empresario "anfibia" (Powell, Sandholtz, 2012), el empresario territorial puede concebirse como un empresario "trilingüe". Debe dominar el lenguaje económico para trabajar con otras PYME locales; el lenguaje social para percibir las necesidades del territorio y ser capaz al mismo tiempo de movilizar la energía de los habitantes y el lenguaje del territorio, y el de los cargos electivos y autoridades, para comprender en detalle las cuestiones políticas locales. Este liderazgo particular permite a los empresarios territoriales constituirse en "puentes" entre actores que pueden tener visiones diferentes del mundo. Asimismo, una de las características centrales del emprendedor territorial es su capacidad para identificar oportunidades económicas en el territorio y transformarlas en actividades que creen valor económico, social y medioambiental.

Para concluir

En Francia, los agentes que procuran formar parte de un emprendimiento territorial buscan la modalidad de estructurarse para consolidar sus prácticas y afirmar su identidad y sus especificidades. Varias organizaciones —como el grupo GDID en Bouches-du-Rhône o el grupo ValHorizon en el Ain— colaboran estrechamente con el grupo Archer para poner en marcha dinámicas similares en sus territorios. Más ampliamente, la federación Coorace, que agrupa a 557 organizaciones principalmente de la economía social y solidaria y emplea a más de 53.000 personas (Coorace, 2019) se convirtió en 2020 en la federación de "las empresas social y territorialmente útiles". La organización apoya a sus miembros para que tengan en cuenta el territorio a nivel estratégico.

Paralelamente, desde 2016, la dinámica Start-Up de Territoire se desarrolla en más de 10 regiones con la ambición de generar ecosistemas favorables a la creación de empresas territoriales. Esta dinámica se hace eco de movimientos similares a nivel internacional, como las Community development corporations (CDC) o las Community-based enterprises, que movilizan a la comunidad al servicio del desarrollo local.

Independientemente del modelo del Grupo Archer, la noción de empresa de territorio tiene una serie de implicaciones prácticas y teóricas. Para las autoridades públicas, el análisis demuestra que centrarse en el emprendimiento territorial configura una estrategia viable para revitalizar el

tejido socioeconómico de una región, buscar alternativas a la deslocalización y participar en las transiciones ecosociales. Forma parte de una perspectiva solidaria de desarrollo local y favorece la configuración de nuevos espacios de autonomía que otorgan a los ciudadanos, organizados localmente, un mayor poder de participación en la toma de decisiones.

El espíritu empresarial territorial también puede inspirar a los gestores de PyME a pensar en su (re)contribución al territorio y a reflexionar sobre cómo incluirlo en el centro de una estrategia de desarrollo sostenible. Por último y en plano de la investigación, esta noción permite replantearse la propia definición del espíritu empresarial como solución a una necesidad territorial. Se inscribe en la reflexión sobre el vínculo entre "comunidad" (globalmente equivalente a territorio) y la empresa considerada por algunos como la "nueva frontera" de la investigación sobre el espíritu emprendedor (Lyons, Alter, Audretsch, Darline, 2012).

Referencias

- Baudet, S. (2017). *Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire*. Banque des Territoires.
- Bousquet, F., Verstraete, T., Barbat, V. (2018). La théorie des conventions pour comprendre l'ancrage territorial des PME, *Revue de l'Entrepreneuriat* 17, n° 3: 75.
- Chevalier, Ch. (2016). Parier sur des mobilisations de territoire pour relancer des activités sur le bassin de Romans. *Pour* 229, n° 1: 183
- Eynaud, P., Carvalho de França Filho, G. (2018). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. Éditions érès.
- Guidi, M-A, Moriceau J-L. (2019), Quand l'engagement communautaire favorise la réussite d'un projet d'innovation sociale. *Entreprendre Innover*, n° 2 (2019): 42-50.
- Keller, S., Chevalier Ch., Bernard, P. F. (2019). *D'une mobilisation locale à une start-up de territoire*. Éd. groupe Archer.
- Lyons, Th.; Alter, Th., Audretsch, D., Darline A. (2012). Entrepreneurship and Community: The Next Frontier of Entrepreneurship Inquiry, *Entrepreneurship Research Journal*: Vol. 2: Iss. 1, Article 1. Available at: <http://www.bepress.com/erj/vol2/iss1/1> DOI: 10.2202/2157-5665.1064
- Moreno, C.; Allam, Z.; Chabaud, D.; Gall, C.; Pratlong, F. (2021). Introducing the "15-Minute City": Sustainability, Resilience and Place Identity in Future Post-Pandemic Cities. *Smart Cities* 2021, 4, 93–111. <https://doi.org/10.3390/smartcities4010006>
- OCDE (2021). "Building local ecosystems for social innovation: A methodological framework", n° 2021/06, Éditions OCDE.

- Powell, W., Sandholtz, K. (2012). Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. *Strategic Entrepreneurship Journal* 6, n° 2: 94-115.
- Raulet-Croset, N. (2021). La question du territoire en sciences de gestion – Point de vue sur le territoire comme ressource pour les organisations. *Question(s) de management*, 33, 33-36. <https://doi.org/10.3917/qdm.213.0033>
- Torré, A, Beuret J-E. (2012). *Proximités territoriales*. Economica.