Le Château : un lieu d'innovation performant, social et durable pour une alimentation responsable

ROSE **NICOT**

Vidéo de présentation https://goo.gl/JQks3k

MOTS-CLÉS : INCUBATEUR, LIEU D'INNOVATION, ALIMENTATION RESPONSABLE, MULTI-ACTEUR

POURQUOI LA CRÉATION D'UN ESPACE FÉDÉRATEUR ?

Depuis les années 1990, la montée des enjeux du développement durable (Rumpala, 2009) a encouragé la diffusion rapide des notions de responsabilité environnementale, sociale et économique auprès des consommateurs et des institutions françaises (Binninger, 2008). Ce processus a été particulièrement présent dans le secteur de l'alimentation, où de nombreux projets d'alimentation durable sont apparus, illustrés par l'essor de labels d'agriculture respectueuse de l'environnement et du bien-être animal et humain (AB, Nature et Progrès, Demeter, etc.). Parallèlement à ce processus, un autre mouvement a plus récemment émergé, à savoir la territorialisation des systèmes alimentaires, créant une dynamique croissante de projets alimentaires se voulant ancrés sur un territoire.

Ces deux processus de durabilité et de territorialisation ont favorisé l'innovation technique et organisationnelle dans le secteur de l'alimentation et ont encouragé l'essor de projets multi-acteurs. De nombreuses initiatives et entreprises se sont créées en France et en Europe, se fondant sur des valeurs de durabilité et/ou de proximité.

En institutionnalisant les deux processus en 2014 par la création des projets alimentaires territoriaux (PAT), l'État français a voulu apporter son soutien à ces projets et initiatives. Toutefois, les PAT ont été créés comme outils de coordination d'initiatives alimentaires sur un territoire, et ne sont pas à proprement parler des outils d'appui à l'innovation. Or ignorer l'innovation revient à négliger une dynamique importante des processus de durabilité et de territorialisation.

Cette lacune a été en partie compensée par un soutien européen et par le secteur privé. De nombreuses structures ont vu le jour afin de regrouper, encourager et financer l'innovation : clusters, incubateurs, accélérateurs et pépinières. Ces structures, bien que différentes, ont toutes vocation à accueillir des entreprises et les soutenir dans leur développement. Les clusters sont essentiellement tournés vers des entreprises mûres et les regroupent autour d'un même secteur d'activité. Les incubateurs, accélérateurs et pépinières prennent en charge de jeunes entreprises et les appuient dans leur développement.

Toutefois, ces structures ne sont pas spécifiques à l'alimentation et n'intègrent pas toutes les problématiques liées à ce sujet. C'est à ce besoin que souhaite répondre le Château, en fédérant l'ensemble de la chaîne de valeur de l'alimentation (production – transformation – consommation) au sein d'un espace d'innovation unique de 7 000 m² situé au cœur de Nanterre.

LE CHÂTEAU

Le Château tire son nom de son architecture du début du XX^{e} siècle formant un bâtiment en « u » à l'entrée imposante, coiffée d'un dôme en tuiles noires [Figure 1]. Le site, inscrit aux monuments historiques en 1992, comprend également un parc de 5 000 m² et un petit entrepôt. Avant d'être reconverti en espace dédié à l'alimentation responsable, le Château a été une usine de dentifrice, une usine de parfum et enfin le siège de la marque Natalys. En 2007, le site a été racheté par la société d'économie mixte d'aménagement et de gestion de la ville de Nanterre (SEMNA). La restauration du bâtiment a débuté en mai 2016 et

se terminera en mai 2017, permettant d'accueillir ses premiers occupants dès juin. (Actuacity, 2017).

Le Château se veut un espace d'innovation, encourageant dans leur développement diverses start-ups, associations et initiatives liées à l'alimentation durable. Ainsi, il se rapproche des clusters, incubateurs, accélérateurs et pépinières présentés plus haut. Le Château souhaite également représenter un espace de renouveau social et d'intégration.

Pour répondre à ces deux objectifs, Le Château propose quatre grands axes d'activités.

La production

Une ferme urbaine sera installée sur 2 900 des 5 000 m² de parc dont dispose le site. Un espace de 1000 m² sera dédié à un potager et les 1900 m² restants prendront la forme de jardins pédagogiques, de sites tests pour l'agriculture urbaine et de points de stockage et de compostage. Les produits du potager seront utilisés dans des cuisines partagées, au sein d'une zone de restauration ou vendus au voisinage sous forme de paniers. L'ensemble de l'espace, à l'exception des sites tests, sera géré en permaculture par l'association Endat, qui accompagne les personnes souffrant de diabète et de troubles alimentaires (Endat, 2016). Des ateliers thérapeutiques et pédagogiques ouverts à tous seront proposés afin d'intégrer la population locale dans la réflexion sur la production alimentaire.

La transformation

Des cuisines professionnelles partagées seront installées au cœur du Château. Cet espace de 500 m² sera un laboratoire culinaire dédié aux entrepreneurs, associations et départements de recherche et développement de tous types d'entreprises de l'agroalimentaire. Il sera coordonné par United Kitchen, une jeune entreprise sociale lauréate du concours 2016 « CréaRîF Entreprendre autrement » (L'Atelier, 2016), et permettra la mutualisation de l'approvisionnement et de la distribution et la mise en réseau des entrepreneurs. Cinq petites cuisines seront disponibles pour des entrepreneurs souhaitant développer et valider leurs produits. Une cuisine expérimentale sera proposée aux entreprises alimentaires voulant confectionner des produits plus responsables. Cette cuisine sera équipée de postes de photographie et vidéo afin de pouvoir affiner le marketing des produits. Enfin, une cuisine pédagogique sera ouverte aux associations. Elles y organiseront des ateliers dans l'idée de transmettre des pratiques alimentaires plus saines et plus durables (réduire les déchets, recréer du lien social, comprendre la nutrition) [United Kitchen, 2016].

FIGURE 1. LE CHÂTEAU AVANT SA RÉNOVATION



(Source : ETIC, 2016)

La consommation

Un espace de 500 m² sera aménagé en une zone événementielle et de restauration. Cet espace sera administré par l'entreprise Foodentropie et rassemblera un *food court* et quatre zones évènementielles modulables (Foodentropie, 2015).

Le *food court,* aire de restauration regroupant de nombreuses petites structures, sera composé de « *pop-up restaurants* » (stands éphémères) permettant aux entrepreneurs de tester leurs produits tout en pouvant facilement adapter l'espace alloué à leurs besoins. Il permettra également au public de découvrir des projets sur l'alimentation durable, qu'ils fassent la promotion des circuits courts, du recyclage, de l'agroécologie ou de nouveaux produits. Le *food court* assurera une restauration collective de proximité pour l'environnement voisin et les locataires des différents espaces du Château.

L'espace évènementiel pourra être décomposé en différentes salles de réunion ou d'exposition selon les besoins. Cet espace est destiné à permettre la rencontre et le dialogue entre les entrepreneurs, les entreprises, les associations, les organisations

publiques et le public. Les évènements seront co-organisés par Foodentropie afin de correspondre aux valeurs du Château, à savoir responsabilité sociale et durabilité.

Une épicerie de 80 m² sera également ajoutée dans l'ancien entrepôt afin de faire un lien supplémentaire avec le voisinage et les locataires.

La synergie

Un ensemble de 1000 m² sera dédié à des espaces de bureaux et de *coworking*. Coordonnés par ETIC Foncièrement Responsable (ETIC), cet ensemble incubera 20 start-ups de l'économie sociale et solidaire (ESS) voulant créer des produits ou services de l'alimentation. L'objectif est de proposer aux entrepreneurs un espace au loyer raisonnable afin qu'ils puissent construire leurs projets, s'insérer dans un réseau de pairs et s'enrichir des idées de tous les locataires du Château. ETIC proposera un loyer 30 % moins cher que le marché et permettra une mutualisation de certains services (téléphonie et Internet, reprographie, etc.) [ETIC, 2016].

Chiffres clés

- 2 000 m² de surface bâtiment
- 5 000 m² de parc
- 20 entreprises incubées dans l'espace de *coworking*
- 50 entreprises dans le *food court* et l'incubateur culinaire (ETIC, 2016)

QUEL MODÈLE DE GOUVERNANCE POUR ENCOURAGER ET ANCRER L'INNOVATION ?

Le Château sera un lieu de rencontre entre de multiples acteurs de l'alimentation durable. Toutefois, un regard plus aiguisé sur le modèle de gouvernance du Château met en avant un des acteurs comme le pilier central du projet, soutenant à la fois les activités journalières et l'ancrage territorial de la structure.

Les trois piliers du Château : ETIC, Foodentropie et United Kitchen

Le Château est un projet porté par l'entreprise ETIC et soutenu par Foodentropie et United Kitchen [Figure 2]. ETIC est le locataire principal du Château et sous-loue les espaces culinaires et évènementiels à United Kitchen et Foodentropie.

FIGURE 2. LES AXES ET LES ACTEURS DU CHÂTEAU



(Source : auteur)

ETIC est une entreprise de l'ESS, labellisée Entreprise Solidaire depuis 2011, qui a pour but d'accompagner les entrepreneurs sociaux, les associations et les autres acteurs de l'ESS dans leur développement, en leur permettant d'accéder à des locaux professionnels à des prix abordables et en leur proposant des services mutualisés. Pour ce faire, ETIC finance et gère des centres d'affaires et de commerce en collaboration avec des partenaires et des acteurs publics. En France, ETIC administre six centres : le Comptoir à Vaulx-en-Velin, le BeeOTop à Paris, MUNDO-M à Montreuil, les Ateliers à Castres, l'Hévea à Lyon et le Château à Nanterre (ETIC, 2015).

ETIC possède un capital de 3,4 millions d'euros qui a été composé par 140 actionnaires, essentiellement des fonds d'investissement solidaires et des particuliers. Les bâtiments des centres d'affaires et de commerce sont cofinancés par des institutionnels et au moyen d'une dette bancaire, avec le concours d'établissements tels que le Crédit Mutuel, le Crédit Coopératif, la Nef et Triodos (ETIC, 2015).

L'entreprise et sa fondatrice ont été largement récompensées pour les visions et valeurs véhiculées par ETIC et ont notamment reçu le trophée et label « Lyon ville équitable et durable », le label « réhabilitation durable » et le Trophée des Femmes en Or (Caisse des Dépôts *et al*., 2015).

ETIC héberge une multitude d'organisations au sein de ses différents centres, dont certaines ont trait à l'alimentation. C'est notamment le cas du « Réseau de l'AMAP Ile-de-France » à MUNDO-M (Montreil), « Courgette, Cocotte et Cie », un magasin d'une coopérative agricole tarnaise aux Ateliers (Castres), ou encore « Cuisine itinérante »,

un restaurant utilisant des produits en circuit court et agroécologiques à l' Hévea (Lyon) [ETIC, 2016].

Lors de la rénovation du Château, ETIC s'est rapprochée de deux entreprises afin de les intégrer dans la conception du projet : United Kitchen et Foodentropie.

United Kitchen, responsable de l'incubateur culinaire, est une start-up créée en 2016 par Armelle Delaage. Son objectif est d'offrir la possibilité aux entrepreneurs du domaine de l'alimentation durable de tester et améliorer leur concept dans des cuisines équipées tout en s'insérant dans un réseau de professionnels. Solidaire et responsable, United Kitchens poursuit quatre objectifs : créer de l'emploi, favoriser le lien social, lutter contre le gaspillage en limitant les déchets et préserver la santé (United Kitchen, 2016).

Foodentropie, responsable de la zone évènementielle et de restauration, a été fondé en 2015 par Robin Placet. Robin Placet a également été l'instigateur de Foodhackathon à Paris, une rencontre annuelle d'amateurs de codage, de passionnés du monde de l'agroalimentaire et de porteurs de projets, construisant conjointement des solutions pour une alimentation plus durable (et digitale) [Foodhackathon, 2015].

L'ancrage territorial

Le Château est un projet porté par ETIC mais que la ville de Nanterre a voulu ancré sur son territoire. Le bâtiment du Château est la propriété de la SEMNA, détenue à 70 % par la ville de Nanterre (Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion de la ville de Nanterre, 2017).

Le Château a représenté un investissement total de 4,6 millions d'euros pour sa rénovation. ETIC s'est rapproché de la SEMNA et de la Caisse des Dépôts afin de répondre à cet important besoin en capital. Ensemble, ils ont créé la SCI Nanterre, société civile immobilière de Nanterre, dans laquelle ETIC a apporté 51 % du capital, la Caisse des Dépôts 35 % et la SEMNA 14 % (Caisse des Dépôts *et al*., 2015).

La Caisse des Dépôts est un groupe public qui a pour but d'investir sur le long terme dans des constructions au service de l'intérêt public et du développement territorial (Caisse des Dépôts *et al*., 2015). Le groupe a soutenu ETIC dans plusieurs de ses autres projets.

FIGURE 3. LA GOUVERNANCE DU CHÂTEAU



(Source : auteur)

Par son investissement à la fois dans l'achat et la rénovation du bâtiment, la municipalité de Nanterre a voulu soutenir le projet afin qu'il s'installe au mieux sur son territoire.

Le modèle de gouvernance du Château [Figure 3] permet de créer un appui local tout en donnant à ETIC une grande liberté dans la façon de conduire le projet. Les valeurs portées par ETIC et l'idée de co-construction du Château permettent également aux sous-locataires de trouver un interlocuteur tourné vers leurs besoins.

COMMENT CONSTRUIRE LE SUCCÈS D'UN TEL ESPACE ?

Le Château, dans son rôle de catalyseur de l'innovation alimentaire, se voit prédire un impact positif, significatif et durable sur les entreprises locataires et sur le territoire de Nanterre. Toutefois, il est difficile de mesurer cet impact sans le recul nécessaire de l'expérience. C'est pourquoi il est intéressant de se poser la question de la performance et des stratégies à développer afin d'assurer le succès de ce projet.

La performance et le succès d'un projet se fondent sur la réalisation d'objectifs construits préalablement et au cours du projet. Une fois définis, ces objectifs doivent être évalués afin d'en comprendre l'état d'avancement et de définir les changements potentiellement nécessaires à leur réalisation, conduisant à l'élaboration de stratégies d'amélioration.

Mesurer la réalisation des objectifs

Quels objectifs à long terme ?

Les objectifs du Château sont multiples. Bien que les considérations environnementales soient importantes dans la construction du projet, les objectifs restent de nature plus proche des valeurs de l'ESS. Ils se résument en quatre points :

Le premier point est le succès économique. L'objectif principal du Château est d'accompagner et d'héberger des entreprises qui ont pour vocation à devenir pérennes et assurer la création d'emplois durables. Cet objectif se rapproche de l'objectif principal des pépinières et des clusters.

Il en dérive le second point : l'encouragement à l'innovation et à la mise en réseau. Si ce point n'est pas un objectif direct, il permet le développement et la pérennisation des entreprises locataires du Château.

Le troisième point est l'impact social. Le Château a pour objectif de favoriser la responsabilité sociale, à la fois au sein des entreprises et pour la société en général. De ce fait, le Château se veut être un lieu durable de développement, d'information, de sensibilisation et de partage pour les acteurs de l'environnement local et national.

Enfin, le dernier point est la renommée. Le Château a pour objectif de devenir un point de référence dans le monde de l'alimentation responsable. Cet objectif permet également de renforcer les objectifs économiques et sociaux, par une plus grande diffusion des valeurs et du réseau du Château.

En multipliant les objectifs, le Château souhaite multiplier les impacts de ses activités et propager les idées et les valeurs de durabilité et responsabilité, aussi bien dans les grands groupes de l'agroalimentaire que dans les petites structures associatives.

Comment mesurer la réalisation des objectifs ?

Les objectifs du Château étant à la fois économiques et sociaux, la mesure de leur réalisation est complexe. En effet, si les indicateurs de performance économique sont largement étudiés et utilisés, il reste difficile de concevoir des indicateurs sociaux fiables et adaptés (Stiglitz *et al.*, 2011).

Se basant sur le constat que le Château est une structure aux objectifs similaires à ceux d'une pépinière ou d'un cluster, certains indicateurs de performance utilisés pour ces derniers peuvent être repris pour mesurer le succès du projet. Le taux de survie des organisations locataires, le taux de croissance des entreprises et le taux de création d'emplois (sur une base locale) peuvent par exemple être utiles à la mesure des objectifs économiques. À ces indicateurs peuvent s'ajouter la création d'une dynamique de non concurrence pouvant se mesurer par des taux de croissance comparatifs (sur plusieurs années ou avec d'autres structures similaires au Château) et le taux d'investissement dans les entreprises locataires. Ces deux derniers indicateurs peuvent représenter l'objectif de mise en réseau et d'innovation, lié à l'objectif économique et à celui de renommée.

Enfin, le taux de croissance du bien-être des employés ou le taux de croissance de la qualité de vie de la population locale peuvent être utilisés comme indicateurs de l'impact social. Il existe plusieurs méthodes qualitatives et quantitatives de mesure de ces indicateurs. Ces méthodes sont explicitées dans le rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social de 2011 (Stiglitz *et al*., 2011).

L'analyse des objectifs et des indicateurs permet de mettre en relief les outils dont dispose le Château pour consolider les bases de son succès. Ces outils permettent, par la suite, la mise en place de stratégies économiques, sociales ou environnementales. En d'autres termes, ils doivent impacter les facteurs clés du succès du projet. De par la nature du projet, les facteurs clés du succès du Château sont similaires aux facteurs clés de succès des clusters et pépinières ou aux politiques d'amélioration du bien-être et de la qualité de vie analysés précédemment.

Entreprendre une stratégie d'intégration et de mise en réseau

Les facteurs clés de succès des clusters et pépinières reposent sur les services que proposent ces organisations aux entreprises qui les composent. Certains services sont donc constitutifs du succès et de la durabilité des clusters et des pépinières. Pour les clusters, ces services clés génèrent le développement commercial de leurs entreprises, le rapprochement avec des investisseurs, la mise en place d'une dynamique de collaboration avec la recherche et les institutions publiques, la mise en réseau avec des entreprises similaires et complémentaires dans un objectif d'innovation

et l'*interclustering* (création d'un lien stratégique et/ou commercial avec d'autres clusters) (Porter, 1998 ; Deforge-Lagier, 2017). Le succès des clusters est donc fondé sur la mise en place d'une stratégie d'ouverture, d'intégration et de mise en réseau, qu'il serait intéressant d'appliquer au Château.

Le Château, géré par une entreprise déjà expérimentée dans l'ouverture, l'intégration et la construction de réseaux, a déjà des bases solides. Il peut cependant mettre en place trois autres stratégies d'intégration.

L'intégration avec les acteurs du monde de l'incubation d'entreprises

Partant des services clés de rapprochement avec des investisseurs et d'*interclustering*, il pourrait être pertinent pour le Château de créer des liens forts avec d'autres incubateurs, pépinières ou clusters. Étant portée par ETIC, cette mise en réseau pourrait facilement être développée avec les autres pépinières et centres d'affaires administrés par l'entreprise sociale. Il pourrait s'ensuivre un rapprochement avec les différentes FrenchTech, des accélérateurs d'entreprises soutenus par une initiative d'État, et notamment avec la FrenchTech de Dijon spécialisée dans l'alimentation. Cette stratégie pourrait non seulement asseoir le Château comme un acteur essentiel de l'innovation alimentaire, mais permettrait également un échange de bons procédés entre les différentes entreprises de ces organisations.

L'intégration avec les acteurs du monde de la production agricole

Bien que le Château inclue un axe dédié à la production, les porteurs du projet ont une notion restreinte de la production alimentaire et la limitent à une conception urbaine et individuelle. Le monde agricole n'est pas pris en compte dans leur réflexion. Cet écart engendre une distanciation entre la réalité de la production agro-alimentaire et le message de fédération des acteurs de l'alimentation responsable que souhaite transmettre le Château.

Créer un lien avec le milieu agricole ne pourrait qu'être intéressant pour le Château et assoirait son statut d'espace fédérateur. Ce lien pourrait se créer en composant des partenariats avec des couveuses agricoles (par exemple le Champs des Possibles à Montreuil), des espaces-test agricoles (par exemple le Réseau national des espaces-test agricoles (RENETA)) ou des fédérations paysannes (par exemple la Confédération paysanne d'Ile-de-France Ouest). Ces partenariats pourraient faire bénéficier les axes de production et de consommation du Château de leurs produits agricoles et pourraient renforcer l'axe de production en permettant l'implantation de jeunes agriculteurs sur quelques hectares de parc.

Cette stratégie d'intégration permettrait au Château d'englober effectivement tous les aspects de l'alimentation, et d'affirmer son statut de seul porteur de tous les types de voix de l'alimentation responsable.

L'intégration avec les acteurs du territoire

La dernière stratégie intéressante à mettre en place serait une stratégie de rapprochement avec les différents acteurs du territoire de Nanterre. Le Château est certes déjà partenaire de la ville de Nanterre, mais cette collaboration s'arrête à un aspect financier. Or l'ancrage territorial peut se muer en véritable intégration territoriale en développant le lien à la fois avec les institutions publiques et les autres initiatives locales d'alimentation responsable.

Le Château pourrait par exemple être au cœur d'une politique alimentaire territoriale, instituée par la ville de Nanterre mais facilitée par le Château. Il pourrait également être intégré à un PAT. Dans ces deux cas, le Château serait inséré dans une dynamique territoriale de développement qui contribuerait à l'atteinte des objectifs économiques, sociaux et de renommée.

Ainsi, le Château serait à la fois un outil vecteur d'une politique alimentaire dynamique et innovante pour le territoire et le catalyseur national des projets innovants de l'alimentation responsable.

CONCLUSION

Le Château est un lieu d'innovation spécifiquement tourné vers l'alimentation responsable et durable. Fédérant la production, la transformation, la consommation et un espace d'incubation, il regroupe l'ensemble de la chaîne de valeur de l'alimentation. Porté par l'entreprise de l'ESS ETIC Foncièrement Responsable en partenariat avec la ville de Nanterre et la Caisse des Dépôts, le Château est un espace d'innovations

dont les objectifs multiples rassemblent l'économie, le social et, dans une moindre mesure, l'environnement.

Par les différentes stratégies qui seront appliquées, le Château pourra être force de proposition à la fois comme acteur du territoire inséré à une politique de développement, et comme acteur national (et international) de l'alimentation de demain. Mais cette situation amène à des nouvelles réflexions sur cet espace d'innovations. S'il contribue aux dynamiques territoriales, le Château participera-t-il à l'émergence d'inégalités, en regroupant l'innovation sur un seul territoire ? Et si ceci se réalise, comment assurer la durabilité d'une pépinière territoriale ?

BIBLIOGRAPHIE

ACTUACITY, 2017. *Monuments historiques et bâtiments protégés de Nanterre*. Disponible sur http://www.actuacity.com/nanterre_92000 /monuments/ [consulté le 27/03/17]

BINNINGER R., 2008. Consommation et développement durable. Vers une segmentation des sensibilités et des comportements, *La Revue des Sciences de Gestion*, 1/2008, 229, 51-59

CAISSE DES DÉPÔTS, SEMNA, ETIC, VILLE DE NANTERRE, 2015. *Projet « Le Château » de Nanterre : signature de partenariat entre ETIC Foncièrement Responsable, la Caisse des Dépôts et la SEMNA*. Communiqué de presse de juin 2015, Nanterre. Disponible sur Internet : http://etic.co/wp-content/uploads/2015/03/CP100615_LECHATEAUNanterreEticCDCSemna-.pdf.

ENDAT, 2016. *L'association Endat*. Disponible sur Internet : http://endat.org/ [consulté le 27/03/17]

ETIC, 2015. *Que fait* ETIC ?. Disponible sur Internet : http://etic.co/ [consulté le 27/03/17]

ETIC, 2016. *Pose de la première pierre du Château de Nanterre, Centre ETIC dédié à la transition alimentaire*. Dossier de Presse de juin 2016, Nanterre.

FOODENTROPIE, 2015. Disponible sur Internet : http://www.foodentropie.com/ [consulté le 27/03/17]).

FOODHACKATHON, 2015. Disponible sur http://www.foodhackathon.fr/ [consulté le 27/03/17].

L'ATELIER, 2016. *CréaRîF Entreprendre autrement 2016 : les lauréats*. Disponible sur Internet : http://www.atelier-idf.org/centre-ressources-ess/crearif/crearif-entreprendre-autrement-2016.htm [consulté le 27/03/17]

PORTER ME., 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review,* 76, 6, 77-90

RUMPALA Y., 2009. La « consommation durable » comme nouvelle phase d'une gouvernementalisation de la consommation, *Revue française de science politique*, 5/2009, 59, 967-996

SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE D'AMÉNAGEMENT ET DE GESTION DE LA VILLE DE NANTERRE, 2017. *Semna – Actionnariat.* Disponible sur Internet : http://semnafrsmm.cluster020.hosting.ovh.net/la-societe/la-societesemna/semna-actionnariat/ [consulté le 27/03/17]

STIGLITZ J., SEN A., FITOUSSI J-P., 2011. Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social. 324 p. Disponible sur Internet : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000 427.pdf

UNITED KITCHEN, 2016. Disponible sur Internet : http://www.unitedkitchens.fr/ [consulté le 27/03/17]

Entretiens

DEFORGE-LAGIER S., chargée de mission Innovation à Agropolis International, entretien le 16/03/17 à Montpellier.

PIERANTOZZI A., responsable « Le Château de Nanterre » à ETIC Foncièrement Responsable, entretien le 31/01/17.