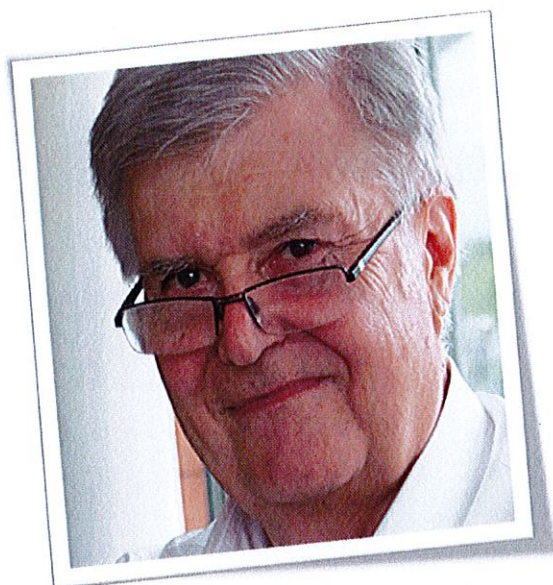


Mardi 16 octobre 2018
18h - 20h
AgroParisTech



Pierre VELTZ
Sociologue et économiste

**Coopérer : dans l'entreprise, entre entreprises,
sur un territoire**

Dossier Documentaire

- 142 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Coopérer : dans l'entreprise, entre entreprises,
sur un territoire**

Sommaire

- **Autour de Pierre Veltz**..... pp. 03-41

 - Parcours et bibliographie de Pierre Veltz
Wikipédia (<https://fr.wikipedia.org>), 4 p.
 - Fractures sociales, fractures territoriales ?
Veltz Pierre, *Metis Europe* (www.metiseurope.eu), 2017, 8 p.
 - Firmes et territoires. Je t'aime moi non plus
Veltz Pierre, *L'École de Paris du management* (www.ecole.org), 2002, 10 p.
 - La sociologie est un sport de plein air. Remarques sur l'avenir d'une discipline
Veltz Pierre, *Esprit* (<https://esprit.presse.fr>), 2007, 11 p.
 - La nouvelle révolution industrielle
Veltz Pierre, *Revue du Mauss* n°18 (pp. 67-70), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2001, 5 p.

- **Coopération dans l'entreprise, entre entreprises, sur un territoire**..... pp. 42-136

 - Dans quel monde vivons-nous ?
Kaisergruber Danielle, *Metis Europe* (www.metiseurope.eu), 2017, 3 p.
 - Emplois exposés ou abrités : 2 France, 3 Europe
Richer Martin, *Metis Europe* (www.metiseurope.eu), 2017, 4 p.
 - Management, coopération et performance
Observatoire social international (www.observatoire-social-international.com), 2014, 12 p.
 - La coopération entre entreprises : mythe ou réalité ?
Le Dossier Développements n°29, *Astrées* (www.astrees.org), 2002, 37 p.
 - Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?
Asselineau Alexandre et Cromarias Anne, *Management & Avenir* n°36 (pp. 152-167), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2010, 17 p.
 - Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique
Carlier Frédéric, *Revue Géographie Économie Société* n°8 (pp. 193-214), *GES* (<https://ges.revuesonline.com>), 2006, 21 p.

- **Cinq vidéos de l'UODC sur travail, entreprise et territoire**..... pp. 137-142

<p>1 - Comment un territoire pourrait venir à bout du chômage de longue durée ? Louis Gallois, <i>L'UODC</i> (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°218, octobre 2017, 1 p</p> <p>2 - Chômage, précarité, inutilité. Les pistes d'un économiste Pierre-Noël Giraud, <i>L'UODC</i> (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°211, avril 2017, 1 p</p> <p>3 - Créer de l'activité et de l'emploi sur un territoire en France. L'expérience du pôle de compétitivité Cap Digital Patrick Cocquet, <i>L'UODC</i> (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°150, mai 2013, 1 p</p>	<p>4 - Créer de l'activité sur les territoires. Les perspectives de l'économie servicielle Christian Du Tertre, <i>L'UODC</i> (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°125, septembre 2011, 1 p</p> <p>5 - La forge de Laguiole : territoire, métier, innovation, développement durable Thierry Moysset, <i>L'UODC</i> (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°119, avril 2011, 1 p</p>
---	--

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Coopérer : dans l'entreprise, entre entreprises,
sur un territoire

- Partie I -

- Autour de Pierre Veltz..... pp. 03-41
- Parcours et bibliographie de Pierre Veltz
Wikipédia (<https://fr.wikipedia.org>), 4 p.
 - Fractures sociales, fractures territoriales ?
Veltz Pierre, *Metis Europe* (www.metiseurope.eu), 2017, 8 p.
 - Firmes et territoires. Je t'aime moi non plus
Veltz Pierre, *L'École de Paris du management* (www.ecole.org), 2002, 10 p.
 - La sociologie est un sport de plein air. Remarques sur l'avenir d'une discipline
Veltz Pierre, *Esprit* (<https://esprit.presse.fr>), 2007, 11 p.
 - La nouvelle révolution industrielle
Veltz Pierre, *Revue du Mauss* n°18 (pp. 67-70), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2001, 5 p.

Pierre Veltz

Pierre Veltz, né le 24 novembre 1945 à Phalsbourg, est un ingénieur, sociologue et économiste français, spécialiste de l'organisation des entreprises et des dynamiques territoriales. Il est président-directeur général de l'Établissement public Paris-Saclay de 2010 à 2015.

Sommaire

Biographie

Enseignement et recherche

Livres publiés

Récompenses

Notes et références

Liens externes

Biographie

Diplômé de l'École polytechnique et ingénieur du Corps des Ponts (promotion 1969), Pierre Veltz est titulaire d'un doctorat (obtenu en 1980 à l'EHESS¹) et d'une habilitation à diriger des recherches (obtenue en 1996 à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines) en sociologie². Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles scientifiques.

Jeune diplômé, il travaille à la direction départementale de l'équipement du Nord², puis à la Société centrale pour l'équipement du territoire (SCET), aujourd'hui filiale de la Caisse des dépôts, où il mène des études dans les domaines de la planification urbaine, de 1974 et 1978².

De 1981 à 1991, il dirige la recherche scientifique à l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC) et contribue à la création d'une dizaine de laboratoires². En 1984, il crée le Laboratoire Techniques, territoires et société (LATTS),

Pierre Veltz



Pierre Veltz en avril 2012.

Biographie

Naissance	24 novembre 1945 à <u>Phalsbourg</u>
Nationalité	française
Thématique	
Formation	<u>École polytechnique</u> (X1964)
Titres	<u>Ingénieur des ponts et chaussées</u> , <u>docteur en sociologie</u>
Profession	<u>Urbaniste</u> , <u>sociologue</u> et <u>économiste</u>
Employeur	<u>Université Paris-Est-Marne-la-Vallée</u>
Intérêts	<u>économie de la connaissance</u> , <u>dynamiques territoriales</u> , <u>organisation des entreprises</u>
Idées remarquables	« économie d'archipel »
Œuvres principales	<i>Mondialisation, villes et territoires</i> (2014) <i>Paris, France, monde</i> (2012)
Distinctions	<u>Grand prix de l'urbanisme</u> (2017)
Membre de	<u>Académie des technologies</u>

laboratoire pluridisciplinaire de sciences sociales travaillant notamment sur la transformation des entreprises et des structures territoriales (ENPC, université de Marne-la-Vallée, CNRS), dont il est directeur jusqu'en 1998².

Durant cette période, il effectue des travaux de recherche et de conseil auprès de grandes entreprises industrielles sur des thématiques d'organisation de la production, de gestion et de management³. Il travaille également avec la DATAR, où il pilote les groupes de prospective sur la localisation des entreprises et l'économie territoriale.

De 1999 à fin 2003, il est le directeur de l'École nationale des ponts et chaussées, où il lance un projet de fusion avec l'ENSTA ParisTech et l'École des mines de Paris, qui n'aboutit pas³. Il préside également ParisTech, structure de coopération scientifique regroupant onze des principales grandes écoles d'ingénieurs parisiennes, de 2001 à 2003³.

Après avoir été directeur de l'Institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires en Europe (IHEDATE) entre 2004 et 2008³, dont il préside le conseil scientifique⁴, puis de la Mission d'aménagement de la région capitale au sein du secrétariat d'État au développement de la Région capitale⁵, il est nommé en mai 2009 délégué ministériel pour le développement du *cluster* du plateau de Saclay, devenu en 2010 Paris-Saclay³. En octobre 2010, il est nommé président-directeur général de l'établissement public Paris-Saclay⁶.

Il est également membre du conseil d'administration de l'École normale supérieure, de 2007 à 2011⁷. Il est membre de l'Académie des technologies et du Conseil de prospective de l'Agence nationale de la recherche (ANR)⁸.

Enseignement et recherche

Pierre Veltz a enseigné à l'université de Marne-la-Vallée, à l'ENPC, et à Sciences Po, dans le master Stratégies territoriales et urbaines. Ses recherches couvrent deux champs principaux : les transformations des stratégies et des organisations des firmes, engagées dans les mouvements d'internationalisation, et les dynamiques des territoires, à différentes échelles. Il s'intéresse également aux processus de globalisation de l'enseignement supérieur et aux formes territoriales de l'économie de la connaissance, en insistant sur leur structuration en réseaux.

Dans son ouvrage *Mondialisation, villes et territoires*, paru en 1996, il démontre que la mondialisation de la production et la chute des coûts des transports (notamment maritimes) et des télécommunications s'accompagnent d'une concentration sans précédent des activités dans un ensemble de grandes régions urbaines mises en réseau⁹. Il développe la notion d'« économie d'archipel » pour qualifier ce réseau, qui vient croiser les espaces de régulation traditionnels des États⁹.

Livres publiés

- *La société hyper-industrielle, Le nouveau capitalisme productif*, Seuil, coll. « La république des idées », 2017, 128 p. (ISBN 9782021331820)
- *L'industrie, notre avenir* (ouvrage collectif, co-dirigé avec Thierry Weil, Eyrolles, 2015)
- *Mondialisation, villes et territoires : Une économie d'archipel*, Paris, PUF, coll. « Quadrige », 2014, 2^e éd. (1^{re} éd. 1996), 288 p. (ISBN 2130549322)
- *Paris, France, monde : Repenser l'économie par les territoires*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2012, 240 p. (ISBN 2815906279)
- *La grande transition : La France dans le monde qui vient*, Paris, Seuil, 2008, 259 p. (ISBN 2020974592)

- *Le nouveau monde industriel (édition revue et augmentée)*, Paris, Gallimard, 2008 (1^{re} éd. 2000), 230 p. (ISBN 2070758222)
- *Faut-il sauver les grandes écoles? : De la culture de la sélection à la culture de l'innovation*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007, 155 p. (ISBN 2724610245)
- Avec Laurent Davezies, *Le grand tournant. Nord-Pas-de-Calais 1975-2005*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2005, 169 p. (ISBN 275260064X)
- *Des lieux et des liens : Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2004, 160 p. (ISBN 2876789930)
- *Des territoires pour apprendre et innover*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube, 1994 (ISBN 2876781719)

Ouvrages collectifs

- Pierre Veltz (dir.) et Thomas Paris (dir.), *L'économie de la connaissance et ses territoires*, Paris, Hermann, 2010, 316 p. (ISBN 2705670297)
- P. Veltz, N. May, J. Landrieu et T. Spector, *La ville éclatée*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube, 1998, 351 p. (ISBN 2-87678-403-3)
- Avec Michel Savy, *Économie globale et réinvention du local*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube, 1995, 189 p. (ISBN 2876782286)
- Avec Michel Savy, *Les nouveaux espaces de l'entreprise*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube, 1993, 199 p. (ISBN 287678128X)
- Avec Frantz Rowe, *Entreprises et territoires en réseaux*, Paris, Presses de l'ENPC, 1991, 304 p. (ISBN 2-85978-173-0, notice BnF n° FRBNF35500291 (<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb35500291m.public>))
- P. Veltz, M. Savy, P. Besson et A. Valeyre, *Gestion industrielle et transport : vers une nouvelle économie de la circulation*, Paris, Paradigme, 1988
- P. Veltz, P. Cohendet, M. Hollard et T. Malscht, *L'après-taylorisme - Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*, Paris, Économica, 1988, 240 p. (ISBN 2717816283)

Récompenses

Pierre Veltz reçoit le grand prix de l'urbanisme 2017, décerné par le ministère du Logement français¹⁰.

Notes et références

1. SUDOC 041069412 (<http://www.sudoc.fr/041069412>)
2. « Pierre Veltz » (<http://www.ihedate.org/?+-Veltz-+>), sur *www.ihedate.org* (consulté le 28 juillet 2014)
3. « Biographie de Pierre VELTZ » (<http://www.letudiant.fr/educpros/personnalites/veltz-pierre-238.html>), sur *educpros.fr* (consulté le 28 juillet 2014)
4. « Le conseil scientifique » (<http://www.ihedate.org/?Le-Conseil-Scientifique-364>), sur *www.ihedate.org* (consulté le 6 mai 2014)
5. « Pierre Veltz, le « PDG du plateau de Saclay » » (<http://www.leparisien.fr/yvelines-78/pierre-veltz-le-pdg-du-plateau-de-saclay-07-10-2010-1098482.php>), sur *www.leparisien.fr*, 7 octobre 2010 (consulté le 28 juillet 2014)
6. Décret du 28 octobre 2010 portant nomination du président-directeur général de l'Établissement public de Paris-Saclay, JORF n° 0252 du 29 octobre 2010 page 19464 texte n° 96
7. Arrêté du 29 octobre 2007 portant nomination au conseil d'administration de l'École normale supérieure, JORF n° 253 du 31 octobre 2007 page 17930 texte n° 106
8. « Missions et organisation » (<http://www.agence-nationale-recherche.fr/missions-et-organisation/conseil-de-prospective/>), sur *www.agence-nationale-recherche.fr* (consulté le 6 mai 2014)
9. Sylvain Allemand, « Mondialisation, villes et territoires par Pierre Veltz » (http://www.alternatives-economiques.fr/mondialisation--villes-et-territoires-par-pierre-veltz_fr_art_190_21527.html), sur *Alternatives économiques*, juin 2005 (consulté le 28 juillet 2014)
10. Le Grand Prix de l'urbanisme 2017 décerné à Pierre Veltz (<http://www.lemoniteur.fr/article/le-grand-prix-de-l-urbanisme-2017-decerne-a-pierre-veltz-34420829>), *Le Moniteur*, 26 avril 2017

Liens externes

- *Notices d'autorité* : Fichier d'autorité international virtuel (<http://viaf.org/viaf/39385048>) • International Standard Name Identifier (<http://isni.org/isni/000000010889385X>) • Bibliothèque nationale de France (<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb11927853r>) (données (<http://data.bnf.fr/ark:/12148/cb11927853r>)) • Système universitaire de documentation (<http://www.idref.fr/027179648>) • Gemeinsame Normdatei (<http://d-nb.info/gnd/141484292>)
- Ressources relatives à la recherche : Canal-U (https://www.canal-u.tv/auteurs/veltz_pierre) • Isidore (<https://www.rechercheisidore.fr/search/?author=http://www.idref.fr/027179648>) • Persée (http://www.persee.fr/author/persee_82862)
- Site personnel de Pierre Veltz (<http://www.veltz.fr>)

Ce document provient de « https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Pierre_Veltz&oldid=149370820 ».

La dernière modification de cette page a été faite le 9 juin 2018 à 15:51.

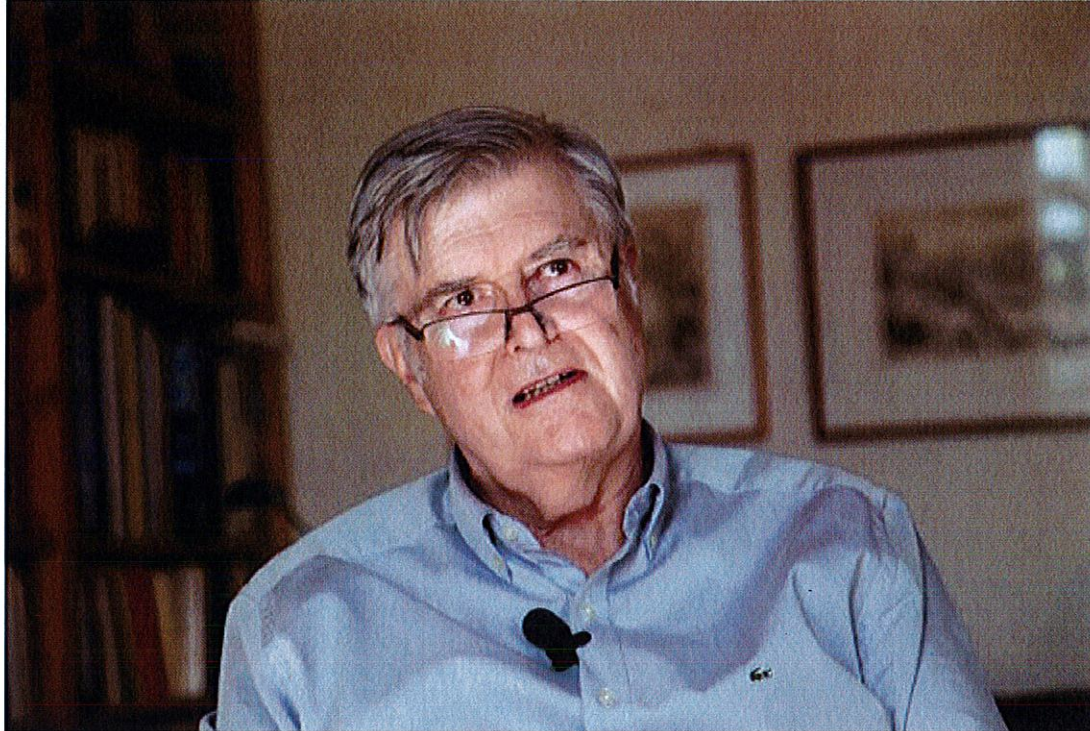
Droit d'auteur : les textes sont disponibles sous licence Creative Commons attribution, partage dans les mêmes conditions ; d'autres conditions peuvent s'appliquer. Voyez les conditions d'utilisation pour plus de détails, ainsi que les crédits graphiques. En cas de réutilisation des textes de cette page, voyez comment citer les auteurs et mentionner la licence.

Wikipedia® est une marque déposée de la Wikimedia Foundation, Inc., organisation de bienfaisance régie par le paragraphe 501(c)(3) du code fiscal des États-Unis.

Fractures sociales, fractures territoriales ?

par Pierre Veltz - 20 Février 2017

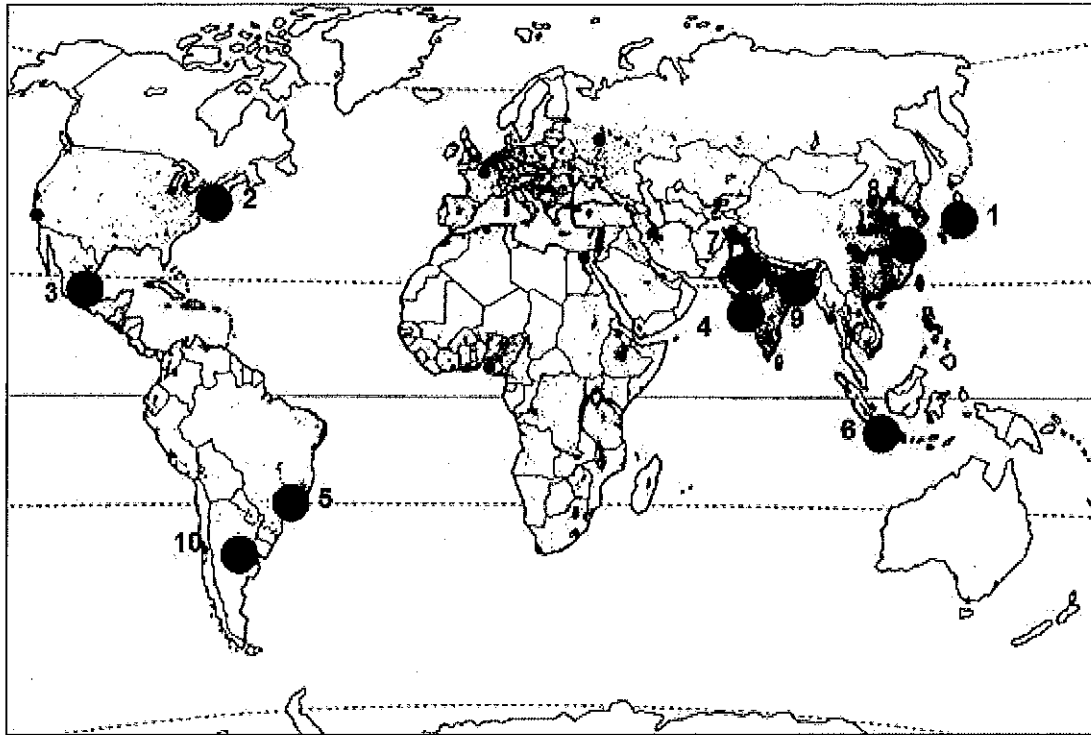
La thématique des deux Frances (des deux Amériques, des deux Angleterre, etc.) devient omniprésente. La coupure ne serait plus seulement entre les riches et les pauvres, mais entre les gagnants et les perdants de la mondialisation, les branchés et les débranchés, les élites et les oubliés. La géographie semble s'imposer comme une dimension centrale de cette coupure. Qu'en est-il vraiment : les fractures sont-elles surtout territoriales ? Pierre Veltz, qui a publié de nombreux livres et articles sur les formes et les facteurs du développement technologique, économique et social, argumente :



« Les métropoles et les autres, la nouvelle fracture française » affirmait récemment un éditorialiste des *Echos* (1). De fait, les cartes du vote Trump, du vote Brexit, des votes extrêmes en France, opposent de manière frappante les métropoles, ou plutôt les cœurs métropolitains, au reste des territoires, et notamment, dans le cas de la France, aux nappes suburbaines qui accueillent désormais la part majoritaire de la croissance démographique. D'où la double question suivante : La divergence entre les métropoles et les autres territoires est-elle en train de créer une rupture simultanément géographique, sociale et politique du pays ? Cette fracture est-elle la matrice des populismes, du fameux rejet des élites (urbaines) par le peuple (périphérique) ?

Je voudrais défendre, dans cet article, une position nuancée. Oui, la métropolisation est un changement majeur, et il faut prendre au sérieux les cartes et les contrastes qu'elles révèlent. Non, la coupure, si coupure il y a, ne se résume pas à l'opposition manichéenne et globale entre la France des métropoles et la France périphérique. Le succès des livres de Christophe Guilluy, avec leurs titres-chocs (*La France périphérique, comment on a sacrifié les classes populaires, Le Crépuscule de la France d'en haut* (2)) témoigne de la séduction de cette vision binaire. Guilluy a eu le mérite d'attirer l'attention sur cette partie de la population qui survit difficilement dans les zones peu denses de notre pays, alors que le projecteur est toujours mis sur les quartiers pauvres des métropoles (au risque, soit dit au passage, de tendre la main aux récupérations politiques sur le mode : « on s'occupe des immigrés des banlieues, mais pas des petits blancs des lotissements »). Mais les coupures, en réalité, traversent les territoires, métropolitains ou non. Les pauvres, dans leur grande majorité, immigrés ou non, vivent toujours dans les grandes villes (3). Inversement, les mondes peu denses, ruraux ou ex-ruraux, ou de grandes périphéries sont extrêmement composites. Quelques vastes étendues, dans le Nord et l'Est principalement, sont globalement touchées par le déclin manufacturier et les effets dépressifs, en boule de neige, qu'il engendre. Mais la plupart des régions non métropolitaines peu denses (4) voient coexister, de manière quasiment fractale, des zones dynamiques et des zones déprimées.

Le fait métropolitain et les cartes



Un constat de base, difficilement contestable, est la poussée des métropoles, phénomène mondial. Aux USA (5), la moitié de la croissance récente serait due aux métropoles. Moretti parle de la « grande divergence » au sein de l'espace des USA. En France (6), les grandes aires urbaines auraient même concentré 75 % de la croissance entre 2000 et 2010, selon l'OCDE, repris par France Stratégie. Des chercheurs comme Olivier Bouba-Olga et Michel Grossetti contestent, avec de bons arguments, les analyses fondées sur les PIB locaux, indicateurs il est vrai hautement discutables. Mais lorsqu'on se limite à des indicateurs sans ambiguïtés comme l'emploi, la métropolisation est flagrante. Laurent Davezies montre que la quasi-totalité des créations nettes d'emplois privés depuis la crise de 2008-2009 a été localisée dans le cœur d'une petite poignée de grandes villes (Toulouse, Bordeaux, Nantes, Lyon aux premiers rangs). Cela peut sembler paradoxal, puisque ces métropoles sont davantage insérées dans l'économie ouverte internationale que les autres territoires ; elles auraient dû, en conséquence, accuser les effets de la crise plus fortement, comme cela avait été le cas dans les épisodes dépressifs précédents, en 1993-95 par exemple. De fait, ce paradoxe suggère que nous sommes bien en train de passer dans un régime économique nouveau où les effets d'agglomération jouent un rôle croissant.

L'objet de ce papier n'est pas de développer les raisons de ce tournant métropolitain des économies. Il est de discuter les impacts de cette mutation sur la géographie d'ensemble du pays. Je voudrais, à cet égard, attirer l'attention sur le rôle ambigu des cartes. Dans notre univers de plus en plus visuel, les cartes frappent l'imagination. A partir d'un seul regard, elles semblent en dire plus long que des discours savants. Mais il faut se méfier des fausses évidences cartographiques. Premièrement, selon les échelles de découpage retenues - échelles spatiales, mais aussi temporelles - les cartes peuvent raconter des histoires très différentes. Deuxièmement, en homogénéisant artificiellement des bouts de territoire, elles camouflent les hétérogénéités internes et tendent à faire croire que les territoires en tant que tels sont des sortes d'acteurs « substantiels ». C'est le cas en particulier pour les grandes communes au cœur des agglomérations, qui montrent moins d'hétérogénéité apparente que le tissu des petites communes de banlieue. (Si on analyse Paris globalement, on peut tirer des conclusions très différentes de celles que l'on obtient en prenant en compte la diversité des arrondissements). Enfin, en présentant souvent des taux relatifs plus que les masses absolues, les cartes conduisent facilement à des erreurs d'appréciation. Prenons les cartes des taux de pauvreté : elles vont faire ressortir visuellement les zones non métropolitaines, peu denses, plus étendues, avec des taux moyens souvent supérieurs. Ce faisant, on oubliera que la majorité des pauvres, en masse absolue, se trouve dans les zones denses. La géographie électorale est un terrain privilégié pour ce genre de déformations du regard. Un bel exemple est décortiqué par Manouk Borzakian à propos de la votation d'initiative populaire suisse « contre l'immigration de masse », proposant de rétablir des quotas pour les immigrants européens (9 février 2014) (7). Les résultats, très serrés (50,3 % de oui), ont une fois de plus alimenté le cliché de la Suisse urbaine « ouverte » contre la Suisse « repliée » des campagnes et des petites villes (8). C'est oublier que la majorité des électeurs du « oui » habite dans les grandes villes, y compris francophones. Je cite Borzakian :

« Si on prend en compte le poids des unités spatiales, une réalité différente apparaît. Ainsi, avec l'addition des 71 grands centres dans lesquels le oui a réalisé 42,1 %, on atteint 22,7 % des suffrages totaux du oui. Si on ajoute les communes suburbaines, on dépasse la moitié des suffrages totaux du oui. Inversement, les 65,8 % de oui des 178 communes agricoles pèsent tout juste pour un peu plus de 1 % du total. ».

Le vote Trump et le vote Brexit : des situations différentes



Avant de revenir sur le cas français, quelques commentaires sur deux événements récents, l'élection de Trump et le vote pour le Brexit, illustreront cette prudence nécessaire dans l'interprétation des cartes, la force de la géographie mais aussi les limites d'un certain « géographisme », si on m'accorde ce néologisme. Dans les deux cas, l'opposition entre les métropoles et le reste du territoire saute aux yeux. Elle est en soi un fait majeur, qui mérite attention. L'interprétation des votes dits « populistes » comme rejet des élites urbaines semble alors s'imposer naturellement. Mais, à y regarder d'un peu plus près, on voit que les choses sont nettement plus compliquées, et les logiques très différentes dans les deux cas.

Considérons le vote Trump, d'abord. Les travaux de Moretti, déjà cité, et de bien d'autres chercheurs, montrent à quel point la divergence s'est accentuée aux USA entre les métropoles et le reste du pays. S'agissant du niveau d'éducation, un véritable fossé s'est creusé entre les métropoles (côtières notamment) et les autres territoires. Les proportions d'habitants disposant d'un diplôme post-bac, qui oscillaient entre plus ou moins 10 % autour des moyennes nationales, s'écartent maintenant de 20 ou 25 % (rien de tel, en France, disons-le tout de suite). Or il se trouve que les cartes électorales reproduisent spectaculairement cette dissociation. Les territoires pro-Clinton dessinent un archipel de grandes villes, les territoires pro-Trump forment un vaste continuum de zones peu denses (voir les cartes publiées par le *New York Times* (9)). Les votes pro-Trump, d'autre part, culminent en pourcentage dans les anciens territoires industriels dévastés par la crise. Toute la presse mondiale a du même coup attribué la victoire de Trump à ces déçus de la mondialisation, d'autant plus que les thèmes soulignés par le candidat tournaient principalement autour du déclin manufacturier. Mais, la réalité est plus complexe. Le vote Trump est avant tout, massivement, un vote « blanc » (au sens étasunien du terme). 58 % des blancs ont voté Trump, toutes catégories confondues. Trump, candidat des pauvres ? Rien n'est plus faux, là encore. Les revenus modestes ont voté démocrate, très nettement. Chez ceux qui gagnent moins de 30 000 dollars, Trump n'a obtenu que 41 % des voix. Il reprend en revanche l'avantage chez ceux qui gagnent autour de 50 000 dollars et plus, y compris les hauts revenus. Ses politiques montrent d'ailleurs qu'il leur en est reconnaissant. Que conclure ? Les ouvriers blancs frustrés de la Rust Belt ont donné un net avantage à Trump - d'autant plus fort, en l'occurrence qu'ils étaient nombreux dans les *swing states* - mais ce ne sont pas eux qui ont décidé du sort global de l'élection. C'est une coalition beaucoup plus large des classes moyennes et aisées blanches réparties sur le territoire. Les pics relatifs sont à la fois forts et très significatifs symboliquement et politiquement, mais ne représentent pas nécessairement les volumes en présence. Prenons l'influence du niveau d'éducation, à l'évidence un des paramètres cruciaux du vote. Lorsqu'on regarde les territoires de *concentration* des plus diplômés et des moins diplômés, l'écart est énorme. Dans les 50 comtés (10) les plus éduqués du pays, avec des

pourcentages de titulaires de « *college degree* » allant de 46 % à 72 %, Clinton a écrasé le vote, améliorant même le score d'Obama en 2012 de 8,5 points ! Inversement, dans les 50 comtés les moins éduqués (entre 9 et 14 % de « *college degree* ») Clinton a fait 30 % moins bien en moyenne que Trump, perdant 11 points sur Obama en 2012. Ces écarts aux extrêmes sont bien sûr illustratifs de l'ampleur des ruptures au sein de la société américaine. Mais le résultat d'ensemble ne s'explique que par des effets de masse beaucoup plus diffus.

Considérons le Brexit. Là encore, les cartes sont extraordinairement frappantes. En dehors de l'Ecosse et de l'Irlande du Nord, dont les suffrages ont obéi à des logiques politiques spécifiques, les votes ont opposé radicalement la région londonienne, championne du « *remain* », au reste du pays. Je dis bien la région londonienne (en dehors de quelques zones pauvres de l'estuaire de la Tamise) et non pas les métropoles en général. C'est une différence importante avec les USA, et aussi, on le verra, avec la France. En dehors de la région capitale, seuls quelques cœurs de métropoles (Manchester, Liverpool) ont donné une étroite avance au « *remain* ». Liverpool-centre a suivi timidement la ligne officielle, d'ailleurs peu assurée, du Labour, mais ses périphéries ont voté massivement pour le Brexit. La deuxième ville du pays (Birmingham) a voté pour la sortie, comme toutes les agglomérations ouvrières, y compris les plus aidées par l'Europe ! De nombreux commentaires publiés dans la presse ont dès lors interprété le vote comme un rejet de Londres autant voire plus que comme un rejet de l'Europe. De fait, la domination de Londres est écrasante, et la stratégie globale de ses dirigeants, comme de ceux de l'Etat britannique en général, est perçue comme indifférente aux vieilles régions industrielles. Parag Khanna, essayiste américain, écrit à propos du Brexit :

« Londres devrait se séparer du Royaume-Uni ». Il ajoute : « Cela ne se fera pas, parce que Londres voudra continuer à régner sur un pays. Il faudrait simplement que ce pays impose le fardeau le plus léger possible à sa propre prospérité. » (11)

Difficile d'être plus clair. De fait, 70 % des emplois nouveaux créés au Royaume-Uni depuis 2008 l'ont été dans la métropole du sud-est. Londres fonctionne déjà plus ou moins comme une cité-Etat, une sorte de « *Singapour sur Tamise* ». Et la tentation est forte de renforcer cette stratégie séparatiste de facto, par exemple en baissant encore la fiscalité sur les entreprises, ce qui aurait comme conséquence d'aggraver la situation globale du pays. Le « *global Britain* » dont parle Teresa May est d'abord un « *global London* ».

La France et la métropolisation distribuée



Venons-en à la France. Le premier point à souligner est la spécificité du processus de métropolisation. Contrairement au Royaume-Uni, la croissance métropolitaine est distribuée. Paris pèse très lourd, mais l'effet-métropole englobe Paris et les autres grandes villes situées à quelques heures de TGV, notamment à l'ouest. Ces grandes villes, du reste, se portent mieux que la région capitale, même si leur contribution globale à la croissance reste modérée (de l'ordre du cinquième, alors que Paris en concentre près du tiers). C'est donc bien ce *réseau métropolitain* - cette réalité émergente que j'ai proposé d'appeler, au singulier, la « *métropole-réseau* » française - qui paraît se distinguer du reste du territoire (12). On est plus proche, ainsi, d'une certaine façon, de la

situation américaine que de la situation britannique. Mais il faut ajouter immédiatement que la divergence, si divergence il y a, est incomparablement plus douce qu'aux USA, et dans la plupart des pays (développés, et plus encore émergents) marqués par la polarisation métropolitaine, qui caractérise le passage du monde industriel au monde que je qualifie d'hyperindustriel. A cette polarisation s'ajoute, en effet, une tendance générale à la dissociation entre les pôles et les périphéries. Pour le dire très vite, les périphéries de proximité qui étaient des ressources vitales pour les pôles deviennent souvent des charges plutôt que des ressources. Les pôles préfèrent rechercher les ressources périphériques (domesticité, main-d'œuvre peu chère, etc.) sur un marché mondial, en évitant de se lier à elles par des pactes redistributifs comme ceux qui existent dans les Etats-nations européens.

La France et l'Europe n'échappent pas complètement à ces dynamiques de fond, mais la compacité géographique, la densité des infrastructures, l'ancienneté des réseaux humains connectant les territoires, l'ampleur des processus de redistribution enfin, tant publics que privés, lissent considérablement les écarts et atténuent cette tendance au découplage. Les divergences entre niveaux d'éducation, par exemple, sont beaucoup moins fortes qu'aux USA. Il y a une montée générale, qui concerne aussi les villes et campagnes industrielles pauvres. Quant aux transferts, je me borne à rappeler les faits principaux, tels qu'ils ressortent notamment des travaux de Laurent Davezies et de Magali Talandier, travaux qui soulignent l'intense « circulation invisible des richesses » sur le territoire national :

1/Les métropoles redistribuent massivement vers les territoires non-métropolitains, à travers des « systèmes productivo-résidentiels » spécifiques, certains régionalement centrés, d'autres fonctionnant à l'échelle nationale. Les flux principaux concernent la région capitale, le PIB francilien contribuant pour près d'un tiers à la richesse nationale, alors que la part du revenu disponible brut francilien est seulement de 22. Au niveau régional, les grandes métropoles redistribuent fortement dans les territoires avoisinants, comme Davezies l'a montré de manière détaillée pour Lyon (13). *A contrario*, on voit bien que les territoires qui vont le plus mal sont précisément ceux qui ne sont pas dans l'orbite d'un pôle métropolitain.

2/Ces territoires eux-mêmes ne sont nullement « oubliés », en tous cas sous l'angle de la redistribution financière. Entre 2008 et 2015, globalement, les revenus des ménages en France ont peu progressé (2 %) mais les revenus sociaux ont crû de 15 %. Davezies prend l'exemple des départements des Ardennes et de la Haute-Saône, parmi les plus pénalisés du pays. Si on compare leur contribution aux budgets sociaux et les prestations touchées, sur la période 2008-2015, on trouve un solde positif considérable, équivalent pour chacun des deux départements au revenu de 27 000 emplois (14). Les amortisseurs jouent donc, de manière forte. Bien entendu, la question est de savoir si de tels mécanismes sont tenables dans la durée. Et l'affichage de ces données comptables n'atténuerait sans doute en rien le sentiment de déclin cumulatif, voire d'abandon éprouvé par ces territoires. Enfin, cette mise sous perfusion ne règle pas le problème fondamental qui peut se résumer ainsi : contrairement à ce qui s'est passé durant les trente glorieuses, où les enfants de la vieille France artisanale et paysanne ont pu retrouver du travail sur place, dans l'industrie puis le tertiaire, les jeunes des zones les plus déprimées n'ont aujourd'hui que des perspectives très limitées de recyclage local. L'issue qui reste est donc celle des mobilités professionnelle et géographique, alors même que celles-ci sont rendues financièrement et psychologiquement difficiles du fait même de la crise. Ces difficultés sont profondes. Mais, soyons au moins conscient du fait que les choses seraient bien pires sans cette solidarité nationale encore puissante. On peut évidemment voir le verre à moitié plein, ou à moitié vide. Mais la spécificité de l'Europe continentale, et tout particulièrement de la France, réside dans le maintien de cette circulation invisible des richesses qui atténue les ruptures. La couronne dynamique des capitales régionales nous protège d'une rupture Paris-province sur le mode britannique. Une grande partie des territoires peu denses va bien, même si, de fait, les villes moyennes et les bourgs qui maillent le territoire souffrent aujourd'hui, notamment du fait de l'implosion de leur tissu commercial de centre-ville (15).

Moins de macro-inégalités, plus de micro-inégalités



Je reviens pour finir sur les pièges des cartes, illustrées par l'analyse des inégalités territoriales et de leur relation avec les votes extrêmes - et notamment du vote FN qui a donné lieu, depuis le choc de 2002, à une abondante littérature.

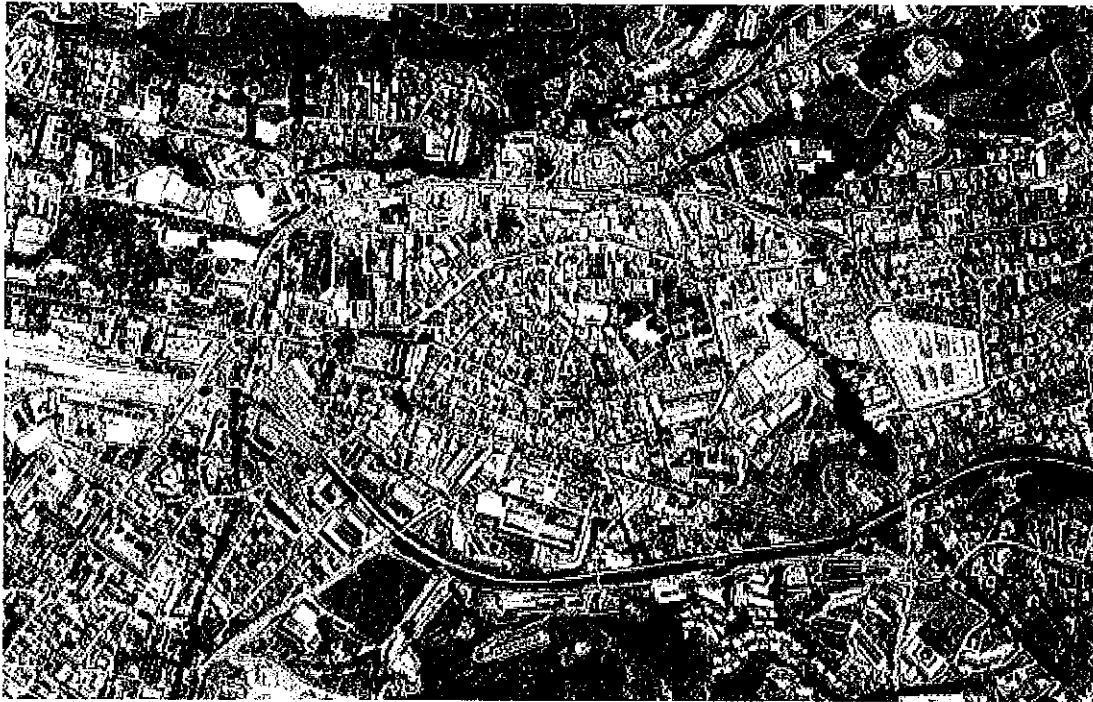
Le premier problème est celui des échelles et des effets de lissage que produisent les agrégations de données dans les zonages des cartes. Le rapport de France Stratégie intitulé « *Lignes de faille* » a mis en lumière le contraste frappant entre la perception d'inégalités fortement croissantes par les Français et les mesures qui montrent que la France est, en réalité, un des pays où la distribution des revenus reste la moins inégalitaire (16). En France, le revenu total des 20 % ayant les revenus les plus élevés est 4,3 fois supérieur à celui des 20 % du bas de la distribution. Le même ratio est de 5,1 en Allemagne. Il est de 6,8 en Espagne. Avec la situation américaine, l'écart est abyssal. Il est vrai que les inégalités de patrimoine ont crû nettement plus vite que les écarts de revenus, essentiellement à cause de la divergence des prix des logements. La métropolisation - qui crée une rente foncière élevée pour les habitants des centres, alors que la valeur de l'immobilier s'effondre dans les régions en crise - joue ici un rôle certain. Le même mécanisme alimente par ailleurs le cercle vicieux qui veut que les habitants des régions appauvries aient moins de ressources pour financer leur mobilité et se trouvent scotchés à leurs territoires en perte.

Quand on passe à la dimension territoriale des inégalités, les choses deviennent compliquées, pour ne pas dire confuses, tant les effets d'échelle sont forts. Le phénomène dominant est celui-ci : les macro-inégalités sont en baisse, les micro-inégalités semblent croissantes. Autrement dit, plus on zoome pour regarder les territoires de près, plus les contrastes apparaissent. Durant les trente glorieuses, il y avait de considérables différences entre régions. Les usines qui partaient de Paris pour la Normandie y trouvaient des salaires 30 ou 40 % moins élevés (et il n'y avait pas de téléphone). Nous sommes dans un autre monde, incomparablement plus homogène. L'écart-type du revenu disponible par habitant selon la région (par rapport à la moyenne nationale) est désormais faible, nettement plus qu'en Allemagne (effet du contraste entre ex-RFA et ex-RDA) et 3 à 4 fois plus faible qu'en Espagne ou en Italie. En revanche, quand on descend à l'échelle des communes les écarts sont nettement plus élevés. Nous avons tous en tête des exemples de territoires où, d'une commune à l'autre, les contrastes sont frappants, souvent difficilement explicables autrement que par des effets très spécifiques de trajectoire locale, de leadership, d'effets cumulatifs sociologiques multiples. C'est pourquoi parler de manière indistincte des « périphéries », de la « nappe suburbaine », du monde « pavillonnaire » n'a aucun sens.

Eric Charmes a bien analysé les effets de « club » de la croissance périurbaine, en montrant comment se créent des ensembles en archipel, où se rassemblent prioritairement ceux qui se ressemblent (17). Mais il y a des clubs de riches, de moins riches, de pauvres. Certains votent FN, d'autres non. Et ceci est particulièrement vrai dans les périphéries des grandes villes. Tout le paradoxe est là, et aussi tout le défi pour les analystes qui voudraient tout résumer en quelques formules simples : nos sociétés contemporaines sont devenues à la fois très diverses

et très homogènes, sans qu'une traduction spatiale univoque puisse rendre compte de ce double mouvement. Il y a une dimension proprement « fractale », au sens mathématique du terme, des inégalités, qui disqualifie tous les discours trop englobants. Ceci renvoie à ma métaphore de la France comme une sorte de vaste métropole en devenir, incluant les villes et le reste. Comme une grande ville, le territoire français est structuré par de grandes différences territoriales nées de l'histoire, mais il est infiniment divers et contrasté lorsqu'on l'explore en détail.

Vote extrême et haies de thuyas : les pièges du géographisme



La deuxième grande difficulté suscitée par les cartes réside dans le jeu des ratios relatifs et des masses absolues, déjà évoqué. Là encore, cela interroge l'opposition métropoles-périphéries à l'égard du vote FN. Le Cevipof, ainsi, nous dit que pour le premier tour des régionales de 2015, la percée du FN a atteint 32 % dans les communes de moins de 10 000 habitants, contre 26 % dans les grandes villes (et 14 % à Paris). Petit calcul : où trouve-t-on le plus d'électeurs en nombre absolu ? Réponse : dans les grandes villes. De toute façon, à partir du moment où un parti séduit un électeur sur trois ou quatre dans la quasi-totalité des territoires, cela s'appelle un phénomène national, où la modulation n'est plus que du second ordre.

La dernière question, évidemment décisive, est celle de l'interprétation socio-politique des cartes. Simplifions à l'extrême. D'un côté, nous pourrions mettre les cartes d'Hervé le Bras, qui insiste depuis longtemps sur les données démo-socio-économiques, et les tendances anthropologiques de fond qui divisent globalement le territoire en grandes aires. Dans son dernier ouvrage sur le vote FN (18), il propose une carte synthétique des territoires cumulant les fragilités socio-économiques, qui coïncide de manière frappante avec les pics de voix du Front National. Il démonte aussi quelques idées reçues en montrant notamment l'absence de corrélation entre ce vote et la présence d'immigrés (le cas de l'Île-de-France et de ses zones les plus populaires, qui sont de loin les principales concentrations d'immigrés de France est à cet égard remarquable). On peut être convaincu ou non par certaines références aux structures profondes, comme l'opposition entre les grands types familiaux, mise en avant dans sa collaboration avec Emmanuel Todd (19) - pour ma part, je reste parfois sceptique -, mais ces analyses ont l'immense mérite de montrer que les complexités historico-sociologiques du vote FN valent bien celles du vote Trump, loin de la vision binaire des élites métropolitaines opposées aux classes délaissées du reste du territoire.

De l'autre côté, nous pourrions mettre les cartes de Jacques Lévy, et sa vision des « œufs au plat ». Après les élections de 2003, le géographe met en lumière le fort gradient qui existe entre les votes FN (et plus généralement les votes extrêmes, de gauche et de droite) et la distance au centre des agglomérations (20). Plutôt qu'une description traditionnelle des écarts entre régions, Jacques Lévy considère donc que la meilleure façon de représenter l'espace français (notamment l'espace politique) est de le dessiner comme un ensemble d'unités urbaines en archipel, chaque unité reproduisant la même configuration interne, où il distingue plusieurs couches (centres, banlieues, « anneau des seigneurs » - c'est-à-dire première couronne riche - périurbain, petites villes isolées, infra-urbain). Avec Michel Lussault, il relie alors le vote extrême à ce qu'ils appellent un « gradient d'urbanité », caractérisé par un déficit croissant d'exposition à l'altérité, au fur et à mesure que l'on s'éloigne des

centres denses vers les lotissements suburbains. Ces représentations posent les questions déjà soulevées du rapport entre les taux relatifs et les masses absolues (on vote plus FN dans les périphéries, mais les électeurs sont-ils vraiment plus nombreux ?) et de l'hétérogénéité des diverses zones ou, en l'occurrence, couronnes urbaines. *Quid* de la diversité interne de ces territoires, soulignée par Eric Charmes et bien d'autres, *quid* des considérables différences qui existent au sein de la nappe périurbaine ?

Mais cette approche est encore plus problématique lorsqu'on considère le motif explicatif central proposé par Lévy et Lussault, à savoir que « les choix d'habiter et les gradients d'urbanité qui en sont les enjeux constituent les marqueurs les plus puissants des options politiques prises par les citoyens ordinaires », le choix de l'habitat pavillonnaire exprimant à leurs yeux une fuite par rapport à l'exposition à l'altérité qui caractérise la ville dense. On glisse là de la géographie au « géographisme », assignant les individus à une identité psycho-géographique figée. Il est difficile, de plus, de ne pas percevoir le jugement de valeur, où l'on retrouve le reflet du dédain général du monde de l'urbanisme pour le pavillon, le thuya et le chien (21).

« On peut faire l'hypothèse que la périphérisation traduit, de la part des habitants qui font le choix d'éviter la ville, une peur d'entrer de plain-pied dans une société d'individus » écrivent Lussault et Lévy. Et si le « choix », en plus d'être légitime et positif, par exemple du point de vue du mode de vie des enfants, était né surtout d'une contrainte économique, résultant de la centrifugeuse foncière des agglomérations ? Lévy balaie l'objection : « L'idée courante dans le débat public en Europe de l'Ouest, selon laquelle les ménages modestes seraient chassés par la spéculation immobilière et contraints d'aller s'installer en périphérie n'est pas fondée ». Les enquêtes montrent au contraire qu'une grande partie des habitants des grandes périphéries sont des personnes de revenus modestes, qui ont fait beaucoup d'efforts pour trouver leur logement, sont peu aidés et se retrouvent dans des communes rurales avec peu d'équipements collectifs, obligés de prendre leur voiture pour tous les services et supportant des coûts de déplacement considérables, et très mal anticipés. Et si c'étaient ces difficultés de vie quotidienne, le prix du loyer et le prix de l'essence, qui expliquaient les votes protestataires, autant et plus que la supposée « fuite de l'altérité et de l'espace public » ? Ne faisons pas dire à la géographie plus que ce qu'elle peut dire, et cessons de projeter nos visions et nos préférences sur une société fondamentalement diverse.

Notes :

(1) Mathieu Quiret, *Les Echos*, 7 février 2007.

(2) Flammarion 2014 et Flammarion 2016.

(3) Sur ce sujet, comme sur tout ce qui touche aux inégalités, voir les travaux de l'Observatoire des inégalités

(4) Je préfère ce terme neutre à « rurales » ou même « suburbaines ». Une certaine contestation anti-métropolitaine se nourrit en effet d'un « ruralisme » anti-urbain, plus présent chez les élus que dans la population.

(5) Il y a de très nombreux travaux, bien sûr. Pour un point de vue synthétique voir E. Moretti, *The New Geography of Jobs*, 2012. Voir aussi Bill Bishop, *The Big Sort*, 2008

(6) Les références sont trop nombreuses pour être citées ici. Voir les sites des auteurs cités. Une bonne présentation des débats se trouve dans le numéro spécial territoires de la revue *L'Economie Politique* N° 68 d'octobre 2015 : « La nouvelle donne territoriale ».

(7) Manouk Borzakian, *Vraies et fausses évidences de la géographie électorale suisse*, espacetemps.net, 27.05.2014 ; voir aussi du même auteur « Le mythe du fossé ville-campagne dans les élections et les votations », *Le Temps*, Genève, 28 novembre 2016

(8) Cette nouvelle division entre urbains et ruraux étant censée se substituer à celle, traditionnelle, du « röstigraben » (alémanique contre francophones)

(9) Edition du *New York Times* du 16 novembre 2016

(10) Pris dans la liste des 981 comtés regroupant plus de 50 000 habitants. Voir Nate Silver, *FiveThirtyEight.com*, Nov 22, 2016

(11) *Foreign Policy*, 28 juin 2016

(12) J'ai développé ces points dans *Paris, France, Monde*, Editions de l'Aube, 2012.

(13) Laurent Davezies, *La circulation des revenus de la métropole de Lyon*, L'œil, Mai 2016

(14) Laurent Davezies, *Quel abandon des territoires ? Tous Urbains*, Janvier 2017. L'étude ne porte que sur les prestations sociales, les données relatives aux dépenses publiques étant indisponibles. Mais tout porte à croire qu'il y a aussi un excédent en faveur de ces territoires.

(15) Voir le dossier de métropolitiques.eu sur le sujet (décembre 2013). La question du commerce est cruciale. De nombreux centres villes désertés donnent une impression d'abandon qui résulte plus de l'extension du commerce périphérique que d'une vraie crise des revenus. L'apparence est ainsi pire que la réalité.

(16) Voir France Stratégie, *Lignes de faille*, Octobre 2016

(17) Eric Charmes, *La ville émietlée. Essai sur la clubbisation de la vie urbaine*, PUF, 2011

(18) Hervé le Bras, *Le Pari du FN*, Editions Autrement, 2015

(19) Hervé Le Bras et Emmanuel Todd

(20) Voir Jacques Lévy, "Vote et gradient d'urbanité.", *EspacesTemps.net*, 05.06.2003 et Jacques Lévy et Michel Lussault, "Périphérisation de l'urbain.", *EspacesTemps.net*, 15.07.2014

(21) Voir Fabrice Ripoll, Jean Rivière, La ville dense comme seul espace légitime, *Annales de la Recherche Urbaine*, Numéro 102, 2007

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de commerce et d'Industrie de
Reims et d'Épernay
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} avril 2002)

**FIRMES ET TERRITOIRES
JE T'AIME MOI NON PLUS**

par

Pierre VELTZ

Directeur de l'École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC)

Séance du 9 janvier 2002 (3^{ème} séance)

Compte rendu par Thomas Paris

En bref

Firmes et territoires entretiennent des rapports ambivalents et complexes, tant dans la diversité des logiques sur lesquelles ils reposent que dans la multitude des déterminants qu'ils impliquent. Les déterminants du dynamisme économique sont plus subtils que les critères classiques de la géographie de la localisation que sont le coût ou la qualité des ressources, les dotations en infrastructures, etc.

Pierre Veltz aborde la question de ces rapports en partant de l'observation de la géographie économique française et de son évolution au cours de ces cinquante dernières années, pour ensuite s'employer à mettre en évidence les grandes logiques qui les fondent, et la diversité des situations dans lesquelles ils s'inscrivent. Ce constat que le développement local n'est pas modélisable, parce qu'il implique des processus sociaux, organisationnels, historiques, soulève la question du rôle des pouvoirs publics dans de tels processus.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Pierre VELTZ

Il y a deux façons d'aborder la question des relations entre firmes et territoires : par les firmes ou par les territoires. L'entrée par les firmes consiste à partir de leur structure d'activité, de leur structure d'organisation, pour observer comment cela se déploie dans le territoire. L'entrée par les territoires, c'est partir des effets de la géographie économique pour remonter au point de vue des firmes. J'ai pris le deuxième parti, pour vous proposer un tableau général, dont les conséquences sur l'action ne sont pas de l'ordre de la prescription mais relèvent plutôt de la mise en contexte. Il ne s'agit donc pas d'élaborer une théorie générale de la localisation, ni de proposer des recettes sur le développement local et la manière d'inciter les territoires à avoir des stratégies gagnantes vis-à-vis des entreprises.

Le tableau que je vous propose comporte trois parties. La première consistera en une fresque sur l'évolution de la géographie économique française depuis la Seconde Guerre mondiale. Dans la deuxième, je mettrai en évidence des logiques globales dans les relations entre un tissu économique, des entreprises et des territoires. J'en distinguerai deux : une logique d'externalités relationnelles, et une logique de gestion du risque et de réduction d'incertitudes. Dans un troisième temps, j'essaierai de faire apparaître la diversité que l'on peut trouver dans les rapports entre firmes et territoires : je présenterai cette diversité sous l'angle d'une part des grands types de firmes, d'autre part des fonctions des firmes.

L'évolution de la géographie économique française

La Seconde Guerre mondiale marque une césure majeure dans l'évolution de la géographie économique de la France. Auparavant, la carte de la France économique est caractérisée par la superposition de quatre couches. L'agriculture, qui est encore un très gros employeur à l'époque, présente un panorama très diversifié, avec des rapports au territoire très différents selon les régions. Les industries lourdes sont très liées à la géographie des matières premières et de l'énergie, et sont, contrairement par exemple à l'Allemagne, très imbriquées dans le monde rural. Les industries nouvelles qui se développent, comme l'électricité, la chimie, sont des industries extrêmement locales : ainsi l'industrie électrique en France s'est-elle développée exclusivement en milieu urbain, et plus précisément en région parisienne, première région industrielle française. Enfin, les industries traditionnelles sur le modèle du district constituent la quatrième couche. Ces districts résultent d'une industrialisation des métiers de l'artisanat. Vous en trouvez un très bon panorama dans le livre de référence de générations d'écoliers, *le Tour de France par deux enfants*, qui s'avère être un tour de France des spécialités régionales : la coutellerie à Thiers, la serrurerie dans le Vimeu, etc.

La taylorisation du territoire français

Les Trente Glorieuses vont donner lieu à une restructuration radicale de cette géographie, qui opérera dès le début des années 1950, accélérera à partir du milieu des années 1960 pour enfin donner toute sa mesure après 1968. Cette restructuration se manifeste d'abord par la montée en productivité de l'agriculture, qui dégage des masses considérables de main-d'œuvre potentielle, auxquelles s'ajoute, dans le contexte du baby-boom, celle provenant de la mise au travail salarié des femmes, et l'importante main-d'œuvre immigrée appelée pour pallier les fortes tensions sur le marché du travail entre 1955 et 1962. Toutes ces mains-d'œuvre sont mises au travail, et au travail industriel. S'opère ainsi ce que l'on appelle la taylorisation du territoire français, dont le phénomène majeur, la "décentralisation industrielle", est en réalité une déconcentration industrielle : toutes les branches qui sont créatrices d'emplois – principalement l'automobile, l'électronique, la mécanique – sont des industries essentiellement parisiennes, qui se redéploient massivement hors de Paris pendant cette période. Cette vague de créations considérables d'unités industrielles, employant une main-d'œuvre relativement peu qualifiée, se fait grosso modo dans toute la partie nord de la France : l'Ouest, le Centre, l'Est – l'Alsace étant un peu à part –, une partie du Nord-Pas-de-Calais. Seul le Midi reste en dehors de ce mouvement qui voit une grande partie de la France

connaître un redéploiement de ses actifs humains et de ses activités, par la création de ces multiples unités.

L'exemple de Moulinex est assez paradigmatique. Jean Mantelet, inventeur du moulin à légumes, était à la tête d'une usine de mécanique à Montreuil et avait anticipé le développement de l'électroménager. Ayant très vite compris que, pour développer son entreprise, il lui fallait sortir de Montreuil, il a analysé les bassins d'emploi potentiels de Normandie, pour décider de son implantation. L'automobile constitue un autre exemple intéressant, dans la mesure où il s'agissait d'une industrie très parisienne et que les constructeurs ont vu leur intérêt à quitter Paris du fait de la pénurie de main-d'œuvre et de la syndicalisation très forte de ce bassin. L'ensemble de l'industrie automobile a donc progressivement quitté Paris. Le cas de l'électronique est un peu compliqué du fait d'un vaste remaniement des structures capitalistes dans des processus de fusion et d'acquisition, mais la logique territoriale qui en ressort est très limpide : les emplois d'exécution en province, et les emplois de conception et de direction en Île-de-France.

Ce développement territorial a été hétéronome, piloté de l'extérieur. Nous avons réalisé une étude dans la zone industrielle d'Argentan, qui constitue un cas typique de la décentralisation. Il y avait là au départ un certain nombre d'entreprises locales, l'activité principale étant le chemin de fer, qui était d'ailleurs un germe de la décentralisation, car il impliquait la présence non seulement de paysans mais aussi d'ouvriers mécaniciens et électromécaniciens.

Petit à petit, toutes les entreprises de la zone industrielle, qui étaient des entreprises régionales, sont rentrées dans l'orbite de groupes nationaux. A partir de ce moment-là, Argentan n'était plus du tout le centre de décisions, avec toutes les conséquences que cela impliquait pour la population locale qui perdait en quelque sorte prise sur son destin.

À cette période s'opère une convergence territoriale, en termes de revenus et de PIB des différentes régions. Au départ, il y a des différences de salaires considérables entre la Normandie ou la Basse-Normandie et la région parisienne. Mais la distribution importante de revenus dans ces régions anciennement rurales entraîne un processus de convergence interterritoriale.

Notons qu'aucun autre pays n'a connu un processus aussi clair et aussi marqué que la France. L'Allemagne a connu des bouleversements profonds après la guerre et la carte économique a évolué en conséquence, avec la migration de nombre d'entreprises berlinoises vers l'Allemagne de l'Ouest. Dans les années 1980, la structure de l'Allemagne est très différente car les industries restent à base régionale : Mercedes-Benz est une entreprise du Bad Wurtemberg, BMW est bavaroise, Siemens, qui était la grande entreprise berlinoise, est devenue une industrie principalement bavaroise.

La "re-métropolisation" de l'activité

La fin des années 1970 et les années 1980 sont marquées par de grands changements dans les structures d'activité mêmes : crise des industries lourdes et arrêt de la création d'emplois industriels d'un côté, montée très forte des activités du tertiaire de l'autre. Ces changements dans la géographie économique se traduisent par le phénomène majeur de la période : "la re-métropolisation" de l'activité. Entre 1982 et 1990, l'Île-de-France contribue pour la moitié au différentiel d'emplois en France : cela résulte à la fois d'une création massive d'emplois tertiaires et d'une désindustrialisation de l'Île-de-France. Malgré cette évolution, la région parisienne, et à un moindre degré, Lyon, Grenoble ou d'autres villes de province, restent les véritables pôles de commandement de l'industrie française.

Cette période est aussi marquée par un changement dans la sociologie des actifs : le différentiel total d'emplois des années 1980 est égal d'un côté au différentiel de l'activité féminine, et de l'autre au différentiel d'emplois de cadres. Au début des années 1990, les emplois se répartissent équitablement entre ouvriers, employés et cadres. En 1999, pour la première fois, l'effectif ouvrier sera dépassé par celui des employés.

Conséquence de la re-métropolisation : réapparaissent de manière assez nette des inégalités territoriales. Les travaux de Laurent Davezies montrent comment, à la fin des années 1980 et au début des années 1990, l'écart entre les départements les plus riches et les départements les plus pauvres s'accroît sensiblement. De même, la structure d'ouverture des inégalités à l'intérieur des grandes métropoles est sensiblement identique à Paris, Lyon ou Marseille, où l'on observe un appauvrissement relatif des communes les plus pauvres.

Ces transformations posent plusieurs types de questions aux responsables de l'aménagement du territoire. D'abord, leurs outils traditionnels ne sont plus adaptés. Ils consistaient essentiellement à négocier avec les grands groupes industriels pour qu'ils installent une unité dans tel ou tel bassin. Or il devient difficile de négocier avec des secteurs qui perdent des emplois, ou avec le tertiaire qui se développe de manière beaucoup plus diffuse. Ensuite, se pose la question d'un retour à la situation de "Paris et le désert français", en plus accentuée. Enfin, quoi faire face à ce processus d'ouverture des inégalités ? Cette question se pose d'autant plus que l'on constate que la crise en France (et d'ailleurs en Europe), contrairement aux États-Unis, n'entraîne pas d'augmentation de la mobilité des actifs¹ et qu'il ne reste donc comme facteur de régulation des inégalités territoriales que le déplacement du capital.

La période 1990-2000

La décennie 1990 est hétérogène : la première moitié est une période de vache maigre, et, la seconde, après 1996, est une période de croissance, notamment de croissance de l'emploi, très forte, puisque 2000 est l'année du XX^e siècle la plus créatrice d'emplois en France. Du point de vue territorial, les tendances sont difficiles à analyser du fait de cette hétérogénéité de la période et du manque de repères statistiques intermédiaires. On observe néanmoins que le phénomène de métropolisation se poursuit, mais de manière plus répartie. Le taux de croissance en population et en emplois de l'Île-de-France sur l'ensemble de la période est deux fois moins rapide que dans les années 1980 : c'est la conséquence de cette première période particulièrement difficile que les grandes agglomérations, plus axées sur les marchés internationaux, ont subi de plein fouet. Sur l'ensemble de la période, onze agglomérations expliquent la moitié de la croissance sur l'ensemble du pays : Paris mais aussi Toulouse, Lyon, Montpellier, Nantes... Insistons toutefois sur le fait que ce processus – statistique – de concentration sur les grandes métropoles n'exclut pas l'existence de poches de dynamisme en dehors des métropoles.

Une France duale

On peut donc identifier deux grandes périodes dans l'après-guerre : les Trente Glorieuses, et l'après-Trente Glorieuses. La deuxième est marquée par une remontée des inégalités, mais aussi par un certain découplage entre les centres et les périphéries des régions. Autant le développement des Trente Glorieuses était extensif, avec une homogénéité au sein des régions, autant il se fait de manière relativement déconnectée entre les centres et les périphéries : par exemple, la situation de Toulouse est aujourd'hui beaucoup plus proche de celle de Paris que de celle de la région Midi-Pyrénées.

C'est vrai à l'échelle régionale, c'est vrai aussi à l'échelle nationale car les métropoles sont de plus en plus insérées dans des réseaux de métropoles. C'est encore vrai à l'échelle internationale, où les développements des relations entre les grands pôles sont plus rapides que ceux entre ces pôles et leurs périphéries. Le développement se fait dans le cadre de pôles en réseaux et non plus de façon extensive : c'est cette nouvelle géographie économique que j'ai résumée par la métaphore d'économie d'archipel². Singapour en est une excellente illustration : ville sans arrière-pays, elle fonctionne selon une logique de cité-état, en opposition à l'État-nation qui implique des subventions interterritoriales et intersectorielles.

¹ Une étude a montré que l'élasticité de la mobilité par rapport aux différences de salaire était considérablement plus forte aux États-Unis par rapport à l'Europe.

² Pierre Veltz, *Mondialisation, villes et territoires : une économie d'archipel*, PUF, 1996.

Pour terminer sur cette fresque, il me faut dire un mot des activités non marchandes. En France, le taux de prélèvement obligatoire est de l'ordre de 50 %, ce qui signifie que la moitié de l'économie nationale fonctionne en dehors du marché. Tout ce pan de notre économie n'est pas réparti de manière homogène sur l'ensemble du territoire. On peut l'observer de deux façons, d'une part en isolant les activités qui sont liées à la dépense publique, et d'autre part, en distinguant, avec Laurent Davezies, les activités de type résidentiel, qui sont directement liées au fonctionnement du territoire, et les activités de type basique, celles qui sont exportatrices dans l'industrie comme dans le tertiaire (par exemple un CHU). Lorsque l'on analyse l'économie française selon le premier découpage, on observe une distribution très disparate des activités hors marché concurrentiel, c'est-à-dire les emplois publics ou les injections de revenus comme les retraites. À un extrême, ils représentent l'écrasante majorité des revenus dans les chefs-lieux de départements ruraux : par exemple 80 % à Mont-de-Marsan. À l'autre extrême, ils sont beaucoup moins importants dans les métropoles, avec ce résultat paradoxal que, malgré la concentration des activités administratives, Paris est de loin la ville la plus privée de France. Avec le second découpage, on s'aperçoit que l'économie résidentielle est très importante par rapport à l'économie exportatrice.

En forçant un peu le trait, on observe finalement une France duale, avec d'un côté des grands pôles qui sont très impliqués dans les marchés internationaux et en subissent les contrecoups en direct, et de l'autre, un grand arrière-pays qui vit principalement de la redistribution et qui subit les changements de conjoncture de façon moins directe. Cette dualité risque de se traduire par un décalage culturel, dont on commence à ressentir certaines traces : les sondages montrent bien que la perception de la mondialisation diffère entre ces deux France, et qu'elle apparaît beaucoup plus angoissante chez ceux qui ne la vivent pas directement. Des phénomènes comme des fermetures d'usines sont ressentis d'autant plus durement dans des régions où les activités sont globalement coupées des marchés internationaux.

Dans ce contexte, l'État, au sens large – la dépense publique, la sécurité sociale, le système des retraites, etc. –, est une formidable machine de redistribution et de solidarité géographique, sans quoi les inégalités que l'on constate entre les régions seraient beaucoup plus fortes. Cette machine existe à l'échelle des nations, mais n'existe absolument pas à l'échelle de l'Europe. Si les fonds structurels représentent le deuxième budget de l'Europe, cela reste du second ordre par rapport à ce que redistribuent les États de manière automatique, sans préoccupation géographique.

Entreprises et territoires : deux logiques

Les localisations géographiques aujourd'hui se font globalement plutôt au profit des zones riches et développées (en particulier les grandes métropoles) qu'au profit des zones pauvres et périphériques. C'est vrai à l'échelle de la France, c'est vrai aussi à l'échelle mondiale. En marge de ce mouvement de polarisation, lorsqu'on considère les pôles secondaires, il y a manifestement une certaine indétermination géographique par rapport aux paramètres classiques. Certains pôles arrivent à se développer sans aucun des atouts géographiques connus, par exemple en étant très mal situés sur les infrastructures. Les déterminants du dynamisme économique sont donc plus subtils que les déterminants classiques de la géographie de la localisation : le coût ou la qualité des ressources, les dotations en infrastructures, etc. Ils tiennent en réalité beaucoup plus à des contextes sociaux ou historiques qu'à des critères géographiques au sens classique du terme.

La capture d'externalités relationnelles

On peut distinguer deux grandes logiques dans les relations entre les entreprises et les territoires. Ainsi l'une des grandes idées qui a été développée notamment à partir de l'exemple des districts italiens, mais qui mérite d'être élargie voire généralisée, est la prééminence des "externalités relationnelles" comme critère de différenciation des territoires. Pour en bien mesurer le poids, il est nécessaire de comprendre le processus d'ouverture de

l'économie à l'international et la modification profonde des univers concurrentiels qu'elle entraîne.

Entre la fin des années 1970 et les années 1980, les oligopoles nationaux ont explosé au profit d'oligopoles en voie de mondialisation, beaucoup plus instables, beaucoup plus concurrentiels, et qui placent les grandes firmes et leurs nébuleuses dans une véritable concurrence. Jusqu'alors, seuls les acteurs moyens étaient concernés par la concurrence, les grands acteurs mondiaux cherchant surtout à s'en protéger en organisant des oligopoles nationaux. La mondialisation a plongé les grands groupes nationaux dans une concurrence réelle, et les a conduits à redéfinir leur compétitivité dans une équation plus complexe intégrant autour du facteur des coûts, la qualité, la réactivité en termes d'innovation, la variété des produits, etc. C'est ainsi par exemple que la sidérurgie française a réussi à sortir d'une situation qui apparaissait désespérée en jouant la carte de la qualité et de l'innovation des produits. C'est ce basculement dans un univers de concurrence réelle qui a constitué le moteur des changements d'organisation des grandes entreprises françaises.

Or, ces nouvelles formes de compétitivité résident non plus dans la productivité des opérations (slogan de base du taylorisme) mais dans l'efficacité de ce qui se passe entre les opérations. J'ai toujours été frappé de constater l'extrême diversité qui pouvait exister entre les résultats des différents sites de production d'un même groupe : des sites clones, du point de vue des produits, du point de vue des technologies, etc., présentent des résultats extraordinairement différents, qui ne peuvent s'expliquer que par l'organisation, la manière de combiner les ressources. Un facteur aussi crucial que la fiabilisation des outils techniques, qui se traduit en termes économiques par la productivité du capital, varie considérablement, parce qu'il est extrêmement sensible aux questions d'organisation du fait de l'intégration croissante des systèmes techniques : aujourd'hui, les outils sont tellement intégrés qu'une panne sur un robot peut bloquer toute une usine.

Or la fiabilisation des outils tient aux bonnes relations entretenues en amont avec le fournisseur de l'outil, et donc à l'existence d'un tissu relationnel correct entre les industriels et les ingénieries. Elle tient à l'étroitesse de la coopération instaurée entre la maintenance et l'exploitation. Elle tient à l'intelligence de la relation avec le client et à sa capacité à faire remonter les problèmes de qualité. Finalement, c'est l'écosystème relationnel, la qualité d'organisation, la qualité et la densité des relations entre les acteurs, qui apparaît comme le facteur clé. Ce facteur n'est ni complètement interne ni complètement externe à l'entreprise. Certes, aujourd'hui, un certain nombre de secteurs de production, notamment des secteurs de production de commodités, sont capables d'organiser une production efficace dans des environnements non efficaces : l'Air Liquide est en mesure d'implanter une usine dans un environnement quelconque, mais en fournissant la totalité des ressources nécessaires. Seulement, c'est un schéma relativement limité par rapport au schéma plus classique selon lequel l'environnement fournit gratuitement ses externalités, ses ressources immatérielles, qui en font un environnement fertile.

D'autres éléments sont cruciaux pour la compétitivité des entreprises, par exemple la capacité d'innovation ou l'apprentissage. Dans un environnement qui évolue de plus en plus rapidement, la vitesse d'apprentissage est essentielle. Or on apprend mieux à plusieurs que tout seul et l'isolement pour une PME constitue donc un frein majeur à l'apprentissage. Les tissus de PME comme les districts italiens ont cette force d'avoir en groupe une capacité de surveillance de l'environnement, de diversification et de multiplication des capteurs. Autre élément important, la confiance est un accélérateur des apprentissages car elle permet de faire l'économie de la première étape de toute relation, l'étape de qualification de l'interlocuteur. Faire l'économie de cette étape est un gain considérable.

Le territoire apparaît donc comme un opérateur de confiance, comme un fournisseur de densité de relations, de facilitation des apprentissages, etc. Ce n'est d'ailleurs pas le seul puisque les réseaux et les diasporas le font à une échelle différente, la grande firme le fait aussi, mais avec des modalités et surtout un coût différent.

Une logique de préservation de la mobilité

La préservation de la mobilité est l'autre grande logique dans les relations entre les firmes et les territoires. Aujourd'hui, la complexité et la volatilité de l'économie font que les entreprises pilotent à vue, en particulier sur les besoins en main-d'œuvre qualifiée. Elles accordent donc beaucoup d'importance au fait d'être dans des environnements qui leur permettent de répondre à ces changements, de recruter mais de licencier en fonction de leurs besoins. Recruter une main-d'œuvre particulière est d'autant plus faisable que le bassin d'emploi est important, et fermer une unité est plus facile pour une entreprise quand elle est sur un marché du travail important : c'est plus facile en Île-de-France qu'à Bataville. Pour cette raison, la taille du marché du travail est un facteur implicite dans le processus de localisation de l'entreprise. La métropole joue alors le rôle d'assurance de flexibilité. Cette logique de réduction des coûts de sortie est à mon avis une des explications fondamentales de la croissance des métropoles. C'est un atout considérable pour un territoire, beaucoup plus que les atouts directs par exemple en termes de fiscalité. Il arrive d'ailleurs que les territoires en usent systématiquement : l'Irlande ou l'Écosse ont attiré les entreprises étrangères en mettant en avant qu'elles pourraient repartir sans difficultés.

Pour synthétiser, les territoires peuvent avoir deux types de stratégies. La première consiste à minimiser les coûts de sortie, à fluidifier, à rendre la localisation aussi liquide que possible. Le risque inhérent à une telle logique est une surenchère interterritoriale sur la diminution des coûts de sortie, qui peut se traduire par une certaine fragilité. La deuxième consiste à faire du territoire une matrice de ressources spécifiques, "écogénériques" : elle repose non plus sur l'abaissement des coûts de sortie mais sur l'abaissement des coûts de transaction, par l'augmentation des externalités relationnelles. Le risque est ici celui d'un certain enfermement dû à des effets de verrouillage dans une technologie donnée : c'est le problème des districts spécialisés. Enfin, une troisième stratégie combine les avantages de l'une et de l'autre : c'est la logique de la métropole, qui donne accès à des réseaux d'apprentissage très performants, en restant néanmoins ouverte.

Une diversité des rapports au territoire

Derrière les modèles généraux que j'ai décrits, il subsiste néanmoins une diversité considérable des rapports au territoire selon les activités, les types de firmes, les stratégies. Pierre-Noël Giraud³ relève cette absurdité que le critère géographique est quasiment nié par l'économie, alors que les types d'activités ont des rapports aux territoires extrêmement différenciés et très structurants.

Une diversité selon le secteur d'activité

Un premier type est constitué des activités qui jouent de la géographie tout en la niant, comme les activités financières, qui font des arbitrages sur des taux de change. Ces activités sont (pour le moment, mais les choses pourraient changer dans l'avenir) organisées sur le mode du district, avec des cœurs géographiques comme Wall Street.

Le deuxième type est celui des grands négociants, dont le rôle a été très structurant dans l'histoire économique du monde, et dont l'activité fondamentale consiste à jouer sur les difficultés de déplacement des marchandises et les opacités dans l'information. Cette catégorie ne peut que décliner car il devient difficile de jouer sur les phénomènes de rareté et d'opacité, du fait de la chute libre qu'ont connue les coûts de transport des marchandises⁴ et de la fiabilisation du transport maritime.

Le troisième type est constitué par les manufacturiers, pour lesquels la géographie demeure un gros problème, dans la mesure où ils restent très imbriqués dans les territoires. Car

³ Pierre-Noël Giraud, *L'inégalité du monde*, Gallimard, 1996.

⁴ Le coût de transport d'une marchandise qui va de Singapour à Chambéry se divise en trois parties comparables : Singapour-Le Havre, Le Havre-Lyon et Lyon-Chambéry.

aujourd'hui encore, le problème de la globalisation à grande échelle des opérations manufacturières est plus ou moins bien réglé. Il est résolu en partie par l'externalisation, mais du point de vue du territoire, cela revient à le déplacer de l'organisation sur le réseau de sous-traitance, c'est-à-dire sur le système logistique. C'est cela qui fonde l'importance du secteur de la logistique aujourd'hui. Quant aux firmes manufacturières plus petites, elles conservent un rapport très fort au territoire tout simplement parce qu'elles n'ont pas les moyens de se déplacer.

Enfin, le quatrième type est celui des activités liées par nature à la localisation : c'est celui des exploitants agricoles (bien que, là encore, comme le montre par exemple Bertrand Hervieu, la contrainte territoriale "naturelle" se relaxe).

Une diversité selon les fonctions de l'entreprise

De la même façon, la logique de localisation varie selon les fonctions de la firme. On observe ainsi une logique globale de réduction des sièges sociaux. Les entreprises cherchent aujourd'hui à afficher le siège social le plus petit possible pour la plus grande activité possible ; cela se traduit par l'implantation d'activités de production dans des zones traditionnellement dédiées aux activités de siège, par exemple à La Défense. S'opère par ailleurs un processus de concentration pour les activités d'ingénierie : dans l'automobile, les constructeurs ont tendance à regrouper l'ensemble des compétences techniques, relatives tant aux produits qu'aux *process*, dans des centres comme le Technocentre de Renault. La centralisation des ingénieries s'accompagne naturellement d'un nomadisme important des ingénieurs, des techniciens, etc. qui, selon le déroulement des processus de conception, alternent les phases de travail en plateau et les phases de déplacement dans les unités.

En matière de production, les groupes industriels peuvent avoir une logique de constitution en pôles de compétences – telle unité dédiée à tel produit, à telle technologie, etc. – qui se traduit géographiquement par la constitution de bassins de main-d'œuvre très spécialisée relativement stable. Avec le développement du juste-à-temps et des problématiques de la logistique, on pouvait s'attendre à constater des processus de focalisation, de regroupement des fournisseurs autour des grands sites, mais ce n'est en général pas le cas. Dans la constitution des réseaux de fournisseurs par les entreprises industrielles, la question géographique n'intervient que comme critère secondaire, après les coûts, la qualité et les délais. La fiabilité importe plus que la proximité, ce qui constitue une prime aux grandes infrastructures : mieux vaut un fournisseur à quelques centaines de kilomètres mais situé sur une autoroute non saturée, qu'un fournisseur dans une zone urbaine à une cinquantaine de kilomètres, séparé par une départementale comportant des barrières de dégel.

L'ensemble de ces activités peut être découpé en trois grandes catégories, quel que soit le secteur considéré : les activités de la conception, les activités du front (le *front-office*), en contact direct avec les clients, et les activités de l'arrière (*back-office*). En prenant ce découpage, il ressort que deux logiques antinomiques se dessinent aujourd'hui. D'un côté, les activités du front sont de plus en plus capillarisées parce qu'il faut aller chercher le client chez lui. De l'autre, les activités de l'arrière ont tendance à se concentrer sur des pôles : par exemple, on est désormais en mesure de gérer l'ensemble des appels téléphoniques non plus à partir d'une vingtaine de centres techniques, mais à partir d'un centre national voire international. Cette logique de concentration se fait plutôt vers des zones métropolitaines du fait du besoin important en personnel qualifié. Parce qu'elles n'ont pas recours à une main-d'œuvre qualifiée, les activités de centres d'appels, à l'inverse de cette logique, sont facilement délocalisables : c'est par exemple aujourd'hui la principale activité de reconversion du nord-est de l'Angleterre.

DÉBAT

Un intervenant : *Quel est le rôle des hommes dans le développement d'un territoire, autrement dit est-ce qu'il faut toujours un homme providentiel, un Monsieur Michelin, pour qu'un territoire se développe ?*

Pierre Veltz : Je me suis bien gardé de faire une théorie sur les facteurs qui expliquent le développement d'un territoire. Cela dit, il y a effectivement des cas où un individu peut jouer un rôle très important : l'implantation de Hewlett-Packard à Grenoble a été le fait d'une décision de l'un des fondateurs (je ne sais plus lequel) qui avait eu un bon contact avec Hubert Dubedout ; le développement du pôle industriel breton doit beaucoup à Marzin, ingénieur au CNET... et breton. De même, des changements de maire peuvent entraîner des transformations radicales. Il peut donc y avoir des hommes providentiels, d'autant plus aujourd'hui où il y a une réelle indétermination quant au point de départ d'un développement...

Int. : *La qualité des infrastructures est-elle non déterminante ?*

P. V. : Je crois effectivement qu'elle ne joue pas un rôle aussi décisif pour le développement que le croient de nombreux élus. Oyonnax en donne un très bon contre-exemple, qui s'est développée alors qu'elle était peu accessible. De même, il y a en France de nombreuses entreprises mondialement leaders sur leur marché, qui sont installées dans des zones reculées improbables. Il est néanmoins vrai que la proximité d'un aéroport peut être importante, pour que les cadres puissent se déplacer. Les véritables facteurs limitants ont trait au marché du travail : ces entreprises créées au fin fond de la France peuvent très bien fonctionner tant qu'il ne leur faut pas recruter en nombre.

Int. : *Vous avez dit que tout ce qu'apportent les territoires, en matière de marketing, d'innovation, de stabilisation, d'apprentissage, de confiance, etc., pouvait aussi bien l'être soit par les grandes entreprises, soit par les réseaux. Peut-on dès lors vraiment isoler l'apport des territoires dans les systèmes productifs locaux, des apports des grandes entreprises et des réseaux ?*

P. V. : D'abord, il faut préciser que ces systèmes productifs locaux, qui incluent le Choletais, Oyonnax, le Vimeu, etc., représentent 5,7 % d'emplois industriels français. S'il est important de les développer, n'en faisons néanmoins pas l'alpha et l'oméga. Ensuite, je suis convaincu qu'il est absolument dramatique de considérer que le développement global repose sur les grandes firmes et le développement local sur les PME. Les grandes firmes sont les acteurs-clés du développement local aujourd'hui. Les PME sont souvent des filiales directes des grandes firmes, soit travaillent beaucoup pour elles. Il est donc impératif de réintégrer les grandes firmes dans les processus de développement local.

Int. : *Les processus d'évolution que vous avez décrits semblent tellement forts que se pose la question de la prise que l'on peut avoir dessus. Les efforts des collectivités locales ou de la DATAR sont-ils vains ?*

P. V. : L'impact de leurs efforts est difficile à mesurer mais il est évident que la gouvernance politique locale est essentielle. On le constate négativement, quand il n'y a pas de structure politique tant soit peu cohérente. Il y a néanmoins aujourd'hui un réel manque de médiateurs entre le monde des entreprises et les collectivités locales, parce que les entrepreneurs ont besoin d'interlocuteurs qui parlent leur langage et qui comprennent leurs enjeux. Aujourd'hui, ils sont face à des agents de développement local et économique, qui souvent sont des urbanistes ou des aménageurs : ils ne connaissent pas assez intimement le monde de l'entreprise. Cela se traduit par des réflexes de méfiance de la part des entrepreneurs.

En ce qui concerne la DATAR, j'ai essayé de vous montrer que le développement local n'était pas modélisable, parce qu'il impliquait des processus sociaux, organisationnels, historiques et spécifiques. Les actions possibles sont donc plus de l'ordre du monitoring que

de la planification. Dans ces conditions, le rôle de la DATAR, structure nationale centralisée, ne peut pas être celui de la fin des Trente Glorieuses.

Présentation de l'orateur :

Pierre Veltz : ingénieur et socio-économiste. Enseigne l'organisation industrielle à l'École Nationale des ponts et Chaussées (ENPC) dont il est actuellement le directeur. A publié notamment, *Mondialisation, villes et territoires* (PUF, 1996) ; *Le nouveau monde industriel* (Gallimard, 2000) ; *Des lieux et des liens : politiques du territoire à l'heure de la mondialisation* (Aube, 2002).

Diffusion avril 2002

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

La sociologie est un sport de plein air. Remarques sur l'avenir d'une discipline

par

VELTZ Pierre

Remarques sur l'avenir d'une discipline

Les sciences sociales, et la sociologie en particulier, ont subi de nombreuses transformations au cours des dernières décennies. La posture critique doit elle-même être réévaluée, non plus simplement pour dévoiler mais aussi pour s'étonner, se décentrer. S'ouvrir, aussi, aux sciences « dures » et interroger le déluge des données auquel sont soumis les citoyens comme les chercheurs.

La connaissance de la société par elle-même est encore possible ? Ou faut-il se borner à constater l'infini chatoisement des trajectoires individuelles, des coalitions mouvantes d'intérêts et d'affects ? La question n'est pas technique. Elle touche au cœur du projet démocratique, sauf à admettre que celui-ci se borne désormais à allonger la liste des droits des personnes et des groupes, mais reste muet sur la manière de les composer, de les organiser, de les réguler en vue du bien commun. Comment en effet imaginer une telle régulation sans connaissance partagée ? Mais quelle connaissance ? La position de la sociologie, en particulier, interroge. Le projet cognitif et politique extraordinairement ambitieux et englobant porté par ses pères fondateurs, lors des intenses bouleversements de la fin du xix^e et du début du xx^e siècle, est-il encore crédible ? Les catégories forgées pour rendre compte de l'émergence de la société industrielle sont-elles pertinentes pour expliquer cette autre immense mutation que nous vivons ? Je n'ai pas la prétention ici de répondre à ces questions grandioses ! Mais elles sont la toile de fond des réflexions qui suivent, sur la situation de la sociologie, de ses paradigmes et de ses méthodes dans l'espace des sciences humaines et sociales (Shs) en France.

Dans le petit théâtre de la vie universitaire, l'affaiblissement de la sociologie est flagrant depuis plusieurs décennies. Il s'est réalisé principalement au profit de l'économie, plus sûre d'elle-même, mieux considérée par les chercheurs des sciences dites dures et les « décideurs », en raison de sa mathématisation et de ses paradigmes plus formalisés et plus affirmés – à défaut d'être mieux fondés théoriquement et mieux vérifiés empiriquement. Des modèles unifiés et stables qui gagnent la partie contre des modèles éclatés et instables : quoi de plus normal, pourrait-on dire ? Le problème est que l'hégémonie de l'économie est celle d'une pensée qui naturalise le monde social existant, en aplatit la complexité, tout en contribuant (de manière performative) à façonner le réel à l'image de ce modèle appauvri. Mais ce défi venu de l'économie n'est pas le seul. Car la sociologie, comme les autres sciences de l'homme en société, se trouve confrontée aujourd'hui à deux grandes nouveautés : d'une part la montée des paradigmes issus de la biologie, d'autre part les perspectives méthodologiques inédites nées de la révolution numérique.

Pour certains chercheurs, il y a là une promesse de renouveau radical. Nicholas Christakis, par exemple, médecin et *social scientist* à Harvard, pense que si la révolution numérique a jusqu'ici déployé ses effets dans les sciences de la nature et la technologie, son impact le plus profond sera en réalité la transformation des sciences du comportement humain en société, sous le triple effet (je cite) « de l'ouragan biologique, des sciences sociales computationnelles (*big data*) et de l'émergence de nouvelles possibilités d'expérimentation sociale à grande échelle¹ ». Qu'en penser ?

On notera qu'à l'exception de la psychologie, les Shs se sont précisément construites sur l'hypothèse d'une compréhension du monde social faisant abstraction des niveaux comportementaux « enracinés » dans la biologie². Elles ont même monté une garde vigilante à cette frontière, pour des raisons d'auto-affirmation et de défense territoriale, mais aussi en vertu d'une sorte de tabou éthique, l'histoire récente se chargeant de rappeler combien la relation entre biologie et sociologie pouvait devenir une liaison hautement dangereuse. Or ce tabou est en train de sauter, et les frontières entre niveaux s'estompent du fait d'une promesse de connaissance plus intime et profonde des ressorts biologiques ou bio-cognitifs des actions humaines et de leurs modes de coordination. D'autre part, les Shs se sont en grande partie définies et organisées pour capter et produire des données quantitatives, toujours difficiles à extraire de la complexité chatoyante du monde social. À ce titre, elles sont très proches parentes des dispositifs statistiques mis en place par les États-nations, et d'une certaine façon constitutifs de ces derniers. Or elles se trouvent aujourd'hui confrontées non plus à la rareté, mais à une explosive surabondance des données. Le fait que ces données soient largement privatisées change également la donne, Amazon et Google en sachant désormais davantage sur nous que l'Insee. D'ores et déjà, on perçoit que l'explosion des données accessibles dans l'espace public commence à modifier profondément le contexte d'action de la sociologie, ou de sciences connexes comme la géographie humaine.

Face à ce triple défi de l'« économisation » du discours de la société sur elle-même, de la montée de la biologie et de ce que j'appellerai par commodité le *big data*, trois attitudes sont possibles pour celles et ceux qui se veulent sociologues. La première est de continuer à faire comme si de rien n'était : elle pourrait conduire à la marginalisation définitive. La deuxième est de résister, en brandissant le vieux drapeau toujours disponible de l'« anti-réductionnisme » et en rappelant solennellement les différences ontologiques entre marketing et science. La troisième, dont on aura compris qu'elle a ma préférence, est de reconnaître que ces changements sont excitants et exigeants, à un double titre : parce qu'ils sont des composantes majeures de l'émergence d'un monde nouveau, qu'il est urgent de comprendre mieux ; parce qu'ils fournissent de nouveaux outils pour cette connaissance, y compris « critique ».

L'affirmation des sciences humaines et sociales

Je commence par une rapide rétro-perspective, qui, évidemment, ne peut être que partielle et partielle, les effets dits de génération n'étant souvent que des généralisations hasardeuses. On me pardonnera donc d'évoquer quelques données personnelles. J'ai découvert la sociologie dans la foulée de 1968 et dans l'ambiance des années 1970. Dans mon cas, ce fut après des études consacrées exclusivement aux sciences dites dures, même si quelques lectures de philosophie des sciences (l'éblouissement Bachelard en terminale) m'avaient laissé soupçonner qu'il y avait un monde au-delà des équations. Mon premier poste, dans l'administration des Ponts et Chaussées, consistait à animer une équipe pluridisciplinaire d'urbanisme, dans laquelle il y avait de jeunes sociologues. L'un d'eux me fit lire C. Wright Mills³, qui m'enthousiasma. Je me mis donc à l'étude de la sociologie, en parfait autodidacte. Et je fabriquais en douce une thèse, sans avoir jamais suivi un cours, mais avec beaucoup de terrain. (J'eus heureusement l'occasion de combler mes lacunes en assurant un cours de premier cycle à l'université de Marne-la-Vallée, près de vingt ans plus tard.) Je note au passage que ce type de parcours, passablement bricolé, allant des études scientifiques vers les sciences humaines, fut assez courant dans ces années 1970-1980⁴. Dans les écoles d'ingénieurs, ce flux s'est ensuite tari au profit d'une nouvelle vague d'économistes *mainstream*, allant généralement faire leur thèse aux États-Unis, où ils furent très appréciés pour leur virtuosité mathématique, ce qui les conforta en retour dans l'idée que l'économie sérieuse s'écrivait en équations, voire, pour certains, que l'économie était une branche des mathématiques.

Pour être bref, je retiens cinq caractéristiques de cette période.

1) L'omniprésence de la politique, du projet de transformation de la société. L'omniprésence et le poids... Même pour quelqu'un comme moi, trop indépendant pour adhérer à un parti quelconque, la

motivation fondamentale était politique. Le partage du monde était clair. Il y avait les auteurs de gauche, qu'on citait sans les avoir toujours lu, et les auteurs de droite, qu'on ne lisait pas ! On ne lisait pas Boudon, et on lisait Crozier du bout des doigts. Évidemment, il y avait dans cette ambiance beaucoup de sectarisme. Dans un cas comme le mien, qui me vante d'avoir toujours refusé les positions sectaires, cela ressemblait tout simplement à une forme de bêtise.

2) Personne ne mettait en cause l'existence du « social » comme instance spécifique. Nous étions naturellement durkheimiens, même si le père fondateur et son idéologie de la III^e République ne faisaient guère partie de nos références. Le sociologue était celui qui injectait dans le débat les « explications sociales », qui étaient d'une autre nature, plus profonde, que celles du droit ou de l'économie (puisque ces dernières reflétaient les forces sociales sous-jacentes), et qui, d'autre part, n'étaient ni « culturelles » ni « psychologiques » (adjectifs toujours dépréciatifs). Ces « explications sociales » étaient naturellement conçues comme un *dévoilement*. Cette idée de la rupture avec le sens commun comme socle de base de la posture des sciences sociales était évidemment constitutive chez les marxistes et les bourdieusien. Mais elle était partagée aussi par les foucaldo-nietzschéens, plus communément appelés deleuzo-guattariens, nouvelle tribu qui fit son apparition dans les années 1970. Tous, avec des boîtes à outils différentes, étaient là pour mettre à jour les ressorts cachés des acteurs – et donc surfer sur ce merveilleux mécanisme qui est aussi celui de la psychanalyse et qui veut que plus l'acteur résiste à la description, moins il se reconnaît en elle, plus elle est pertinente et salutaire. (Nous ne lisions pas non plus Popper, et cette superbe infalsifiabilité érigée en principe fondateur ne nous gênait pas, au contraire.) Il y avait bien sûr d'autres références, importantes chez certains, en marge des courants dominants, comme Goffmann, l'ethnométhodologie de Garfinkel, la sociologie des associations à la Callon-Latour. Mais l'idée que devait proclamer haut et fort Madame Thatcher (*There is no such thing as society*) nous paraissait simplement réactionnaire. (Dans le cas de Maggie, elle l'était, bien sûr.)

3) La diversité des paradigmes ne nous gênait pas, car elle faisait partie de la vitalité de la discipline. (C'était vrai aussi, à l'époque, pour l'économie, qui n'avait pas encore achevé son trajet vers la respectabilité mimétique des sciences formalisées.) Les paradigmes étaient personnifiés par de grands hommes, et on pouvait assez facilement les répartir dans une matrice 2 × 2, comme adorent faire les consultants, autour des deux couples d'oppositions. Axe 1 : sociologie des acteurs *versus* sociologie des systèmes et des structures. Axe 2 : rationalité économique *versus* pouvoir, passion, colère, conflit. Cela donne quatre cases, et c'est un jeu d'enfant, accessible à tout étudiant de licence, d'y installer Boudon, Bourdieu, Touraine et Crozier ! Le désordre des paradigmes était ainsi, d'une certaine façon, sous contrôle et fécond.

Le rapport avec les sciences dites dures était un non-sujet, sauf pour une petite minorité dont je faisais partie, et qui s'échinait à construire des liens entre les mondes techniques et les Shs. Les rares incursions desdites sciences dures dans les domaines sociaux étaient immédiatement taxées de réductionnisme (toujours naïf). Quant aux sondeurs, sociologues de la consommation comme Cathelat, spécialistes du marketing, ou encore spécialistes des ressources humaines porteurs de méthodes comme la dynamique de groupe, l'analyse transactionnelle, la Pn15, méthodes en plein développement et produisant de confortables chiffres d'affaires – la question ne se posait pas : c'étaient des marchands de soupe. Ils incarnaient la version dégradée qui confirme par son existence même, voire par son succès commercial, la version noble et désintéressée de la discipline.

4) L'étrange et paradoxale proximité entre les sociologues, souvent les plus critiques ou radicaux, et le pouvoir d'État est une autre caractéristique de l'époque que je ne peux ici qu'évoquer sommairement. Contre l'État ? Oui, mais tout contre... pour reprendre le titre de l'excellent livre aujourd'hui oublié de Michel Amiot sur ce thème⁶. Dans le domaine des politiques urbaines qui était alors le mien, la proximité entre les échelons supérieurs de l'administration et des penseurs radicaux allait beaucoup plus loin que l'ordinaire tolérance du prince à l'égard d'une critique qui lui permet de montrer sa largesse d'esprit. L'État modernisateur, gaullien et pompidolien, crut alors *vraiment* pouvoir s'appuyer sur les Shs et leur regard critique. La sociologie tint une grande place dans ce jeu, avant que celui-ci,

de facto, ne se referme sur la seule tribu des économistes, élevés progressivement au rang d'intellectuels organiques de la droite libérale comme de la gauche modérée. La création du Conseil d'analyse économique par Lionel Jospin marque clairement ce virage.

5) Les lieux d'exercice et de production de la discipline, dans ces années 1970-1980, étaient multiples, de même que les profils des chercheurs et les modes de financement de la recherche. La recherche sur contrats, très majoritairement en provenance de l'État, était essentielle dans la vitalité de la discipline et engageait des sommes sans commune mesure avec les montants standard actuels (les contrats finançaient les salaires). De nombreux laboratoires, qui joueront un rôle d'incubateur pour les générations suivantes, furent créés et se développèrent hors de la mouvance universitaire, ou à ses marges⁷. Le changement de paysage se produisit avec l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981, l'intégration massive au Cnrs des « hors statuts » de la recherche contractuelle, l'explosion des formations universitaires et l'absorption dans le monde académique normal (Cnrs et universités, avec quelques petits noyaux dans d'autres grands organismes, comme l'Institut national de la recherche agronomique ou l'Institut de recherche pour le développement) de la totalité de la discipline. Je n'aborde pas ici les conséquences de cette mutation qui, à mon humble avis, furent loin d'être entièrement positives.

Conflits de frontières et nouvelles alliances

Ce bref rappel montre à quel point le contexte de la sociologie comme discipline et comme pratique a changé entre cette période de la fin des Trente Glorieuses et la période actuelle. Mais il y a des constantes. La plus frappante est sans doute le divorce entre la vision extérieure que portent les interlocuteurs des sociologues et la vision intérieure qu'en ont ces derniers, divorce qui explique que le sociologue, plus que d'autres sans doute, se sent toujours mal compris ou incompris. Pour expliciter ce point, je ne saurais mieux faire que de reprendre les formulations à la fois simples et éclairantes de Philippe Descola dans le discours prononcé lors de la remise de la médaille d'or du Cnrs et mis en ligne sous le titre *Apologie des sciences sociales*⁸. En bref : l'attente extérieure est utilitaire, la vision interne est anti-utilitaire et critique. Ce malentendu est ancien, mais il devient sans doute plus aigu. Comme dit Descola :

À des sciences qui ont l'humain pour objet, il est normal que les humains demandent des comptes.

Il est normal qu'ils attendent d'elles des réponses à des questions sociétales ou pratiques immédiates, questions que de surcroît chacun peut formuler, ce qui n'est pas le cas pour la physique quantique ou la biologie moléculaire. Le problème est que, non seulement cette injonction utilitaire contrevient à la légitime définition de l'objet de la science par le scientifique, mais aussi qu'en général, aux questions posées de manière naïve par ses interlocuteurs, le sociologue est parfaitement incapable de répondre. À propos des sciences sociales en général, Descola cite Lévi-Strauss :

Le vrai moyen de leur permettre d'être, c'est de beaucoup leur donner, mais surtout de ne rien leur demander.

Et tout apprenti sociologue qui a lu, dans une de ses nombreuses rééditions, *le Métier de sociologue*⁹ est censé savoir à quel point il ne saurait y avoir de sociologie qu'à l'issue d'une guerre menée contre les prénotions et autres évidences communes.

Une telle position, évidemment justifiée, est très mal comprise, non seulement par le grand public, mais, je peux en témoigner, par les scientifiques « durs », qui aiment les questions simples et les réponses précises, du moins quand il s'agit d'autres disciplines que les leurs. Elle met la sociologie en position d'infériorité manifeste par rapport à l'économie ou à la gestion, qui prétendent savoir répondre aux questions qui leur sont posées. Que cette prétention soit loin d'être confirmée et même obstinément infirmée par le monde réel ne change pas vraiment les choses. La certitude impressionne, surtout lorsqu'elle est appuyée sur des modèles et des équations sophistiqués. Le sociologue

incompris se réfugie alors dans son bastion : le point de vue critique. Il cultive le sentiment d'être le dernier résistant dans un univers intellectuel laminé par le conformisme économiciste et managérial dominant, dont les enseignements dispensés dans les grands départements d'économie des universités anglo-saxonnes ou, mieux encore, la novlangue enseignée dans les maîtrises en administration des affaires ou *masters of business administration* (Mba) constituent l'expression massive. Dans les formations des écoles de commerce et dans les écoles d'ingénieurs où humanités, économie, gestion et communication font souvent partie d'un tout indistinct, le sociologue garde sa place, en bout de table. Il a le droit de participer à la discussion, pour porter deux messages : 1) le « social », c'est plus compliqué que cela ; 2) n'oubliez pas les pauvres et les exclus.

Je caricature, bien sûr. Mais je veux dire que cette posture critique – que j'assume évidemment – a besoin d'être questionnée, travaillée positivement, et pas seulement affirmée en postulat, ou de manière réactive. Je ne m'étendrai pas ici sur la position de ceux pour qui la connivence avec les sphères militantes suffit à décerner le label de la pensée juste, voire de son monopole. Plus sérieusement, il faut interroger la confusion courante entre critique et dévoilement. L'asymétrie de principe entre l'analyste, qui éclaire les mobiles cachés qui font agir l'acteur, et ce dernier, qui se trouverait structurellement dans l'ignorance desdits mobiles, pose question. Elle plaît à une partie du public cultivé, ou semi-cultivé, toujours friand de voir l'envers du décor. Et elle n'est pas pour rien dans le succès médiatique des chercheurs qui font profession de révéler l'ordre caché des choses, dont Bourdieu fut le plus célèbre. Mais, comme le dit excellemment Latour : « Le problème avec la sociologie critique, c'est qu'elle ne peut jamais manquer d'avoir raison¹⁰ », en vertu même du théorème de la résistance comme signe de pertinence que j'évoquais en commençant, c'est-à-dire de l'impossibilité théorique et pratique de « falsifier » ses positions.

Heureusement, d'autres voies critiques existent. D'abord, je crois que le sociologue peut entrer en dialogue avec les acteurs pour construire dans ce dialogue des positions nouvelles, sans point de vue surplombant. Une forme d'utilité critique peut alors émerger, dans l'esprit de ce que l'on peut appeler une « recherche-action » ou une recherche clinique. Ensuite, sur un plan plus théorique, on peut définir l'attitude critique comme celle qui consiste non pas à imposer au monde une grille *a priori*, exportée du laboratoire vers le monde naïf ou aliéné des acteurs, mais à réinterroger sans relâche les manières dont nos catégories filtrent le réel. Sans prophétisme académique ni téléologie réformatrice, pour reprendre les termes de Descola, il s'agit, je le cite encore :

[de] trier la diversité du monde en élaborant un langage de description et d'analyse qui permette de rendre compte des formes très diverses, mais non infinies, d'assembler les existants, les qualités, les processus et les relations, en évitant de recourir pour ce faire aux outils au moyen desquels ces opérations ont été conceptualisées dans notre propre tradition culturelle.

Si le dernier membre de phrase renvoie évidemment plus explicitement au programme de l'anthropologie, la perspective me paraît valoir pour l'ensemble des sciences sociales. Les mots clés ne seraient plus dévoilement, mais éloignement du regard, étonnement, fraîcheur. La désagréable ambiance d'aigreur et de ressentiment qui imprègne une partie des sciences sociales actuelles pourrait laisser place, non pas certes à un acquiescement béat face au moderne, mais à la joie de connaître, si sensible dans d'autres disciplines – cette joie de regarder le monde autrement, fût-elle mêlée de colère et d'angoisse face à l'état peu brillant des sociétés humaines.

Ce travail de décentrement, de recréation de l'étonnement, ouvrant des imaginaires bloqués vers la multitude des nouveaux possibles, est certainement ce que la sociologie pourrait aujourd'hui offrir de plus « utile », en s'appuyant évidemment sur la diversité géo-historique des mondes, mais aussi sur un travail théorique de dé-naturalisation des concepts qui nous englobent et nous étouffent. Cela est d'autant plus important que les disciplines dominantes – aujourd'hui l'économie, demain peut-être de nouvelles mixtures entre l'économie, la biologie et l'informatique – sont précisément marquées par l'acceptation massive d'un état aplati et homogénéisé du monde, qui rend très difficile l'exercice de penser « en dehors de la boîte ». Chacun pense avec son temps, et même les plus grands esprits du

passé n'y ont pas échappé. Mais quel est l'enjeu des sciences sociales, si ce n'est d'ouvrir des « brèches dans la clôture moyennant laquelle, en règle générale, une société existe », pour reprendre la formulation de Castoriadis ? Cela suppose bien sûr de penser large, de retrouver le souffle de la grande critique d'un Mauss, d'un Weber ou d'un Polanyi, souffle qui n'est pas, on en conviendra, ce qui frappe en premier lorsqu'on parcourt le ressassement de micro-analyses – avec bibliographies implacables et étouffantes, dopées par l'internet –, à quoi se réduit la grande majorité des thèses et des articles publiés.

J'ajoute quelques mots sur la place singulière, qui tend progressivement à devenir hégémonique, de l'économie dans le concert des sciences sociales. Dans son livre *les Trois Cultures*, Wolf Lepenies¹¹ a superbement raconté comment la sociologie émerge en France, en Allemagne et en Grande-Bretagne, au tournant du xix^e et du xx^e siècle, en se dissociant de la littérature et des sciences de la nature. Aujourd'hui, le voisinage crucial est celui de l'économie. L'avantage concurrentiel de cette dernière, on l'a dit, est dans la stabilité de son vocabulaire, de ses concepts et de sa formalisation. Les enseignants de sociologie enseignent la pensée des grands sociologues, les controverses, la lutte des paradigmes, l'histoire de la discipline. Le professeur d'économie enseigne l'économie. Comme le langage courant cultivé, la sociologie absorbe d'ailleurs progressivement le vocabulaire économique, qui fournit tout un ensemble de petits modèles explicatifs : passager clandestin, dilemme du prisonnier, dépendance du chemin, prophétie auto-réalisatrice, etc. Ces modules de pensée, que Jon Elster qualifiait comme « les boulons et les écrous » de l'analyse des mécaniques sociales¹², sont très utiles, parce qu'ils enrichissent les argumentaires en permettant des raccourcis logiques. On notera d'ailleurs, au passage, que ces mini-modèles sont souvent apparus sous la plume de non-économistes ou d'économistes très hétérodoxes. Le passager clandestin est une créature de Mancur Olson, le dilemme du prisonnier vient de la théorie des jeux, la prophétie autoréalisatrice est un concept de Robert King Merton, lequel a également introduit dès 1945 le concept de sérendipité, très à la mode aujourd'hui. Il reste que seule l'économie a su réintégrer ces notions dans son corpus de manière systématique, au point que tous les économistes (et sans doute beaucoup de sociologues...) pensent qu'ils ont été inventés par leur corporation.

L'humilité relative des sociologues vis-à-vis de cette capacité de digestion paradigmatique de leurs confrères est donc compréhensible. Mais j'avoue rester surpris par la timidité avec laquelle ils considèrent les montages mathématisés de leurs collègues – sauf à les rejeter radicalement et par principe. Pour trouver les critiques les plus féroces et les plus argumentées, il faut aller voir chez certains économistes eux-mêmes, et chez les praticiens de l'économie ou de la finance. Le sujet n'est pas anodin, compte tenu du rôle que cette mathématisation joue dans le prestige de la discipline. Pour assister à une mise en pièce radicale, lisez par exemple les livres à succès (et que certains disqualifieront bien sûr pour cette raison même) de Nassim Nicholas Taleb¹³. L'idée majeure de cet ex-trader, mathématicien lui-même, est simple : le monde social est simplement trop compliqué et trop aléatoire, au sens fort du terme, pour être mis en équations. Ayant toujours adhéré sans réserve à cette intuition, je ne cesse de m'étonner qu'elle soit si peu partagée. Bien sûr, cela ne signifie pas que l'économétrie, le traitement des données quantitatives ou des méthodes statistiques d'évaluation des politiques publiques, analogues à celles de l'épidémiologie¹⁴, soient dénués d'intérêt. Bien au contraire. Mais il y a un monde entre l'économie des chiffres arabes (données réelles) et l'économie des lettres grecques (modèles abstraits, plus ou moins normatifs). Pour Taleb (mais il exagère...), la majeure partie des modèles qui font et défont les réputations des économistes n'apporte rien, ou pas grand-chose. Il souligne aussi, et il est loin d'être le seul à le faire¹⁵, que même dans un domaine aussi mathématisable et mathématisé que la finance, les modèles canoniques ne sont pas pertinents, puisqu'ils sont fondés sur des hypothèses « gaussiennes » (la courbe en cloche) et négligent les événements extrêmes, non gaussiens, imprévisibles et pourtant déterminants.

Fort heureusement, nombreux sont les économistes qui échappent à ce mélange répandu de virtuosité technique et d'absence de réflexion qui, en économie comme ailleurs (peut-être un peu plus), fabrique en masse des « idiots savants ». De nouvelles alliances sont donc à chercher avec les économistes qui se montrent ouverts aux apports des autres disciplines, restent lucides sur la fragilité des fondations de

leurs corpus, découvrent ou redécouvrent les complexités des notions élémentaires comme celle de « marché », le rôle crucial des institutions, publiques ou non, et renoncent aux attitudes arrogantes.

Avec la biologie, les neurosciences, l'informatique, les théories des réseaux, etc., les choses sont à ce jour beaucoup moins cristallisées, mais à terme, plus stratégiques. L'hégémonie de l'économie finira sans doute par s'atténuer, en raison des faiblesses structurelles qui sont le revers de ses succès actuels. Mais comment se recomposera le paysage des sciences humaines et sociales avec les nouvelles approches émergentes, liées aux révolutions numérique et neurobiologique ? Je pense que nous devrions accueillir avec bienveillance les apports parfois exotiques de ces nouveaux voisins, si différents de la plupart d'entre nous par leurs goûts et leurs manières. Avant de sortir du fourreau les grands anathèmes défensifs (le réductionnisme, le positivisme primaire, etc.), nous devrions sortir des tranchées, écouter, lire, débattre.

Un monde ouvert et opaque

Cela m'amène à ma troisième et dernière partie, relative aux méthodes, aux outils et aux objets de la connaissance réflexive de la société. Le constat troublant est que le monde semble devenir de jour en jour plus spectaculairement transparent et plus radicalement opaque. Opaque, parce que la complexité des interactions croît au point de rendre toute vision d'ensemble inaccessible, même pour qui pourrait prétendre à une vision panoptique des situations locales, puisque le local est désormais partout en relation immédiate avec le global ; opaque aussi, tout simplement, parce qu'une grande partie des lieux stratégiques où se joue le devenir de nos sociétés (ceux de la technologie notamment) devient strictement inaccessible à l'observation. Transparent néanmoins, parce que le déluge de données géographiquement et temporellement indexées ouvre, ou du moins semble ouvrir, des fenêtres sur les comportements et les interactions sociales qui ringardisent par leur ampleur et leur diversité les survols statistiques anciens. Le paradoxe est donc le suivant : la sociologie s'est construite à une époque où l'on pouvait dessiner une vue imprécise, moyenne mais relativement fiable et complète, de la société, une vue où tous les compartiments étaient éclairés, même médiocrement ; aujourd'hui, on voit émerger la possibilité d'une vision allant jusqu'au moindre détail, alors que le tableau d'ensemble devient de plus en plus illisible.

Allons un peu plus loin, d'abord, sur ce sujet de la « transparence ». D'une certaine façon, ce qu'on appelle le *big data*, c'est-à-dire l'explosion vertigineuse des données créées et distribuées sur l'internet – données brutes et très hétérogènes qui ne relèvent pas des modes traditionnels de gestion des données informatiques, comme les bases de données relationnelles –, paraît en mesure de réaliser le rêve d'une sociologie réflexive littéralement panoptique, d'une sorte de « sociologie du drone » qui permettrait à la société de s'auto-observer dans ses moindres mouvements. Le passage d'une sociologie du « social » abstrait à une sociologie des associations, d'une sociologie des groupes à une sociologie des groupements (pour reprendre des termes de Bruno Latour) semble à portée de main. On peut même traquer les non-humains, avec la montée de l'internet des objets. Je dis cela sans ironie, car je crois qu'il y a là, en effet, une source d'enrichissement potentiel considérable des méthodes et des objets mêmes de la discipline. En tout cas, c'est un sujet majeur pour elle, et il serait désastreux qu'elle campe à cet égard sur des positions coincées et dédaigneuses, par simple effet de peur. Des tribus voisines, comme celle des géographes, ont d'ailleurs commencé à comprendre l'immense potentiel de renouvellement dont ces nouvelles masses de données, très souvent géolocalisées, sont porteuses.

Faut-il pour autant adhérer à l'enthousiasme de certains, comme Christakis cité en commençant ? L'excitation futuriste, en réalité, ne devrait pas occulter quelques questions de fond.

1) Une idée à la mode avancée par certains (plutôt des journalistes scientifiques que des scientifiques proprement dits) est que la mise en évidence de « corrélations », la découverte de *patterns* révélée par l'analyse des très grands volumes de données, pourrait remplacer la théorie, et renouveler le vieux cycle théorie/vérification expérimentale¹⁶. Cette idée ne résiste ni à l'analyse ni à l'expérience –

même si, bien sûr, la mise en évidence de tels *patterns* peut guider la conceptualisation. Elle ne tient pas en génomique, ni en météorologie, et l'on ne voit pas pourquoi elle tiendrait dans les sciences sociales. Sans concepts et sans intuitions, pas de science, pas de connaissance. Dans ce nouvel univers de données surabondantes, la fonction critique, au sens esquissé plus haut, reste donc plus que jamais nécessaire.

2) Une caractéristique majeure du *big data* est qu'il concerne à la fois la science et le business (marketing, finance), et qu'il se trouve aujourd'hui au cœur de la création de valeur économique dans le monde numérique. Les modèles économiques dominants sont en effet fondés sur la puissance ravageuse des externalités de réseau, la concentration et l'exploitation d'une masse gigantesque de données sur nos comportements, que nous fournissons gratuitement au commerce et à la finance, et qui permettent une accumulation sans précédent de richesse pour ceux qui contrôlent les réseaux et les serveurs les plus puissants.

Il est d'ailleurs fascinant de noter à quel point ces modèles sont peu interrogés, en dehors des questions relatives à la vie privée, questions importantes mais qui n'épuisent absolument pas le débat. Tout se passe comme si la trajectoire, en réalité très particulière, du monde digital, accaparé par les Google, Microsoft, Apple, Facebook, Amazon et autres Walmart, trajectoire très différente des modèles communautaires qu'avaient rêvés les utopistes de l'informatique, était en quelque sorte naturalisée, considérée comme la seule possible. Comme le montre Jaron Lanier, qui fut l'un des principaux créateurs des concepts de la réalité virtuelle, et qui est aujourd'hui l'un des critiques les plus affûtés de l'état du monde digital¹⁷, ces modèles économiques, souvent fondés sur le couple gratuité/publicité, sont profondément asymétriques, en ce sens qu'ils laissent très peu d'espace pour les joueurs petits et moyens, et sapent les bases économiques des classes moyennes. Lanier souligne aussi la différence radicale entre le *big data* pour la science et le *big data* commercial ou financier. Le premier est public et se soucie du vrai. Le second tend à être totalement privatisé et, paradoxalement, ne se soucie que partiellement de la pertinence et de la véracité de ses modèles¹⁸. Ces quelques indications, trop sommaires, suffisent à montrer, je l'espère, que cette question du nouveau monde numérique n'est pas seulement, pour une sociologie qui voudrait aller au cœur des enjeux de l'époque, un sujet d'interpellation technique et méthodologique mais un défi conceptuel de première grandeur.

J'en viens pour finir à la complexité et à l'opacité qui accompagnent paradoxalement ce déluge des données. Il faut d'abord rappeler que, comme on vient de le dire, une part très importante des données qui pourraient le plus directement intéresser le sociologue sont privatisées, et ce pour des raisons stratégiques qui ne seront pas levées facilement. De plus, ces données « commerciales » ou paracommerciales n'éclairent pas de manière homogène l'ensemble de la société. Tout le monde n'a pas de Smartphone et tout le monde n'est pas client d'Amazon. Enfin et surtout, l'extension d'échelle des interactions jointe à l'individualisation croissante des pratiques compliquent sérieusement – pour ne pas dire : rendent impossible – le dessin de tableaux d'ensemble. Acceptons donc la fin des grands récits, des fresques surplombantes. Mais le suivi irrémédiablement « local » des associations, des groupements, des coopérations, des conflits en train de se faire et de se défaire peut-il suffire à définir l'horizon d'une discipline dont l'ambition reste, me semble-t-il, de rendre notre société un peu moins illisible ?

De plus, le monde digital brouille en permanence les frontières. Les organisations productives, par exemple, qui étaient le prototype de l'espace clairement délimité et normé, deviennent des constellations floues. En raison du tissage et retissage permanents des réseaux de sous-traitance, jusqu'au « nuage » et à la « foule » (*cloud* et *crowdsourcing*), il devient extrêmement difficile de répondre à des questions simples comme : où commence et où s'arrête telle entreprise, tel secteur (l'automobile par exemple) ? Combien y a-t-il de salariés ? Quel est leur niveau de qualification ?

Enfin, je note qu'en dépit du déluge incessant d'images, certains lieux pourtant stratégiques de la société deviennent totalement invisibles. C'est le cas des grands systèmes ou des infrastructures hautement technologiques sans lesquels notre monde s'arrêterait instantanément de fonctionner. Les

usines sont devenues invisibles, par exemple, comme les centres logistiques, les salles de contrôle en tout genre, les mégafermes de serveurs, les salles de marché, les grands laboratoires. Nous vivons ainsi dans l'illusion d'une société « tertiaire », qui est celle de la majorité des emplois, qui représente la couche visible et accessible de notre monde, mais qui ne le résume en rien. En sociologie du travail, les travaux abondent sur les policiers, les infirmières, les enseignants, les guichetiers, les travailleurs sociaux, les artistes. Mais personne, ou presque personne, ne va voir dans les cavernes des *back-office* techniques (avec de belles exceptions, comme par exemple les travaux de Godechot sur les traders¹⁹). On ne va pas voir parce que c'est difficile d'accès, parce que le ticket d'entrée est élevé, en termes pratiques mais aussi cognitifs. Or il faut aller voir, surtout là où c'est difficile.

Ce qui vaut pour les lieux hautement technologiques est vrai aussi, du reste, pour l'autre extrémité du spectre social, c'est-à-dire les lieux tiers, les individus et les groupes exclus ou marginaux par rapport à la société « ordinaire », celle du Smartphone pour tous et des journées passées devant les écrans. L'idée selon laquelle les masses considérables de données que nous livrons via nos téléphones, nos ordinateurs et demain nos voitures ou nos réfrigérateurs pourraient apporter une connaissance quasi complète de la société est donc absolument naïve, même si cette création de données est au cœur de bouleversements économiques et sociaux majeurs.

Pas plus que les bonnes vieilles statistiques de type Insee, les nouvelles données digitales ne pourront remplacer pour le chercheur l'épreuve du « plein air », la vue directe, la puissance heuristique de la mise en dialogue des observations recueillies, dans les cercles savants ou profanes. L'internet, c'est l'extension magique des données accessibles depuis son fauteuil. Mais le grand risque est de démocratiser ainsi pour les apprentis chercheurs du monde entier le formidable privilège que les bibliothèques des universités américaines ont longtemps offert à nos collègues d'outre-Atlantique. Je dis bien « risque » : en l'occurrence, celui d'une science sociale conçue comme un immense chantier borgésien de recyclage de livres et d'articles écrits par les confrères, alimenté de manière secondaire par les échos assourdis du monde réel parvenant à filtrer vers les campus.

Les lieux stratégiques ne viendront pas à nous, si nous n'avons pas la curiosité et la ténacité de nous battre pour forcer leur entrée. Les organisations un tant soit peu complexes, qu'elles soient publiques, privées ou communautaires, ne livrent pas grand-chose – c'est une conviction que je tire de ma petite expérience – à ceux qui n'acceptent pas d'y être immergés, d'une manière ou d'une autre. Sans cette épreuve du réel, les sciences sociales peuvent constituer un univers professionnel parallèle, animé de conversations brillantes, mais coupées du monde. Pour éviter ce piège, il faut du temps, beaucoup de temps, de la patience, et de la liberté. Je reboucle ici avec le sujet effleuré plus haut, celui des nouvelles normes académiques. La tyrannie des publications, les incitations à la spécialisation, l'obligation absurde de publier des livres trop tôt et trop vite : tout cela ne fait pas pencher la balance du bon côté. Certains trouveront leur chemin hors de ces contraintes. Ce ne seront pas les plus pressés, ni les plus encensés. Mais le monde dans lequel nous entrons est trop riche de potentialités et de dangers, trop excitant et inquiétant, pour que des esprits libres ne se contentent pas de l'excitation de la distance critique, voire radicale, au sein du cocon académique, mais tentent l'aventure à risque de la proximité critique. En plein air.

- *

Sociologue et économiste, il dirige l'établissement public de Paris-Saclay. Il est notamment l'auteur du *Nouveau Monde industriel*, Paris, Gallimard, 2008 (rééd. 2014). Ce texte reprend, pour l'essentiel, une contribution présentée lors d'un colloque qui s'est tenu les 4, 5 et 6 juin 2013 à Sciences Po, sous le titre : « Transmissions. Une communauté en héritage. 40 ans de sociologie française », sous l'égide de l'Ifris. Ce colloque avait pour objet de créer un dialogue entre chercheurs seniors et juniors, d'où la dimension de témoignage gardée dans cette reprise.

- 1.

Voir par exemple l'interview de Christakis sur www.edge.org/conversation/a-21st-century-to-social-science

- 2.

Ce n'était pas toujours le cas des pères fondateurs. Pour Mauss, par exemple, le « physiologique » était une dimension fondamentale de la vie sociale, comme Lévi-Strauss le souligne dans son introduction au recueil *Sociologie et anthropologie*, Paris, Puf, 1950.

- 3.

Voir C. Wright Mills, *l'Imagination sociologique* [1961], Paris, La Découverte, 2006.

- 4.

Qu'il me suffise de citer, dans des promotions polytechniciennes allant de 1959 à 1971 : Aglietta, Le Bras, Boyer, Lipietz, Desrosières, Walliser, Thévenot, Salais, Prêteceille, Volkoff, Gollac, et j'en oublie...

- 5.

Programmation neuro-linguistique. Je me souviens de mon embarras lors d'un déjeuner avec le patron des relations humaines de Psa, apprenant que, bien qu'ingénieur, j'étais aussi sociologue, et qui se mit à m'entretenir avec enthousiasme et animation, pour me faire plaisir, des formidables apports de la Pnl à son entreprise. Rentré chez moi, je me précipitai sur un dictionnaire (il n'y avait pas d'internet...).

- 6.

Michel Amiot, *Contre l'État, les sociologues. Éléments pour une histoire de la sociologie urbaine en France, 1900-1980*, Paris, Éditions de l'Ehess, 1984.

- 7.

Centre de sociologie urbaine (Csu), Centre de sociologie des organisations (Cso), Centre de sociologie de l'innovation (Csi), Laboratoire techniques territoires et sociétés (Latts), etc.

- 8.

Philippe Descola, « Apologie des sciences sociales », *laviedesidees.fr* (<http://www.laviedesidees.fr/Apologie-des-sciences-sociales.html>).

- 9.

Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon et Jean-Claude Passeron, *le Métier de sociologue*, Paris, Mouton, 1968 (rééd. 2005).

- 10.

Bruno Latour, *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte, 2007.

- 11.

Wolf Lepenies, *les Trois Cultures. Entre science et littérature, l'avènement de la sociologie*, Paris, Éditions de l'Ehess, 1991.

- 12.

Jon Elster, *Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989 et *Explaining Social Behavior: More Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge, Cambridge University Press, 2007.

- 13.

Voir notamment Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan*, New York, Random House, 2007.

- 14.

Comme celles que développe Esther Duflo, du Mit. Voir Esther Duflo, *Lutter contre la pauvreté*, Paris, Le Seuil, coll. « La République des idées », 2010 (2 vol.).

- 15.

Taleb se réfère en particulier à Benoît Mandelbrot, le père des fractales, qui a depuis longtemps mis en garde contre l'inconsistance, à ses yeux, des modèles probabilistes à la base de la finance moderne.

- 16.

Voir par exemple Chris Anderson, "The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Method Obsolete", *Wired*, 23 juin 2008.

- 17.

Son dernier ouvrage est à mon sens une contribution essentielle : Jaron Lanier, *Who Owns the Future?*, New York, Simon & Schuster, 2013.

- 18.

Voir J. Lanier : www.edge.org/conversation/big-data-commerce-vs-big-data-science

- 19.

Olivier Godechot, *les Traders*, Paris, La Découverte, 2005 et *Working Rich*, Paris, La Découverte, 2007.



La nouvelle révolution industrielle

La Découverte | *Revue du MAUSS*

2001/2 - no 18

pages 67 à 70

ISSN 1247-4819

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2001-2-page-67.htm>

Pour citer cet article :

"La nouvelle révolution industrielle", *Revue du MAUSS*, 2001/2 no 18, p. 67-70.

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LA NOUVELLE RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

par Pierre Veltz¹

Au-delà d'Internet, c'est un nouvel univers de travail et de vie qui apparaît sous nos yeux, comme à la fin du XIX^e siècle lors de l'émergence du taylorisme. S'il faut résumer d'un mot, je dirais que l'efficacité n'est plus ce qu'elle était. Hier, il y avait une définition claire de la productivité. C'était le rapport entre le nombre d'objets produits et le travail nécessaire pour y parvenir. Aujourd'hui cette notion est devenue confuse. Le volume produit n'est plus un critère suffisant : la qualité, l'innovation et la diversité qui sont devenues essentielles sont très mal mesurées tant au niveau macro que micro-économique. Au dénominateur, la situation est tout aussi floue. La performance est de moins en moins la somme des opérations individuelles et de leur efficacité. Elle dépend surtout d'aspects systémiques et des relations entre individus. Soit un métier peu qualifié comme les caissières de supermarchés. Bien sûr, la vitesse à laquelle elles travaillent est importante et mesurable, mais l'aspect relationnel de leur travail constitue aussi une partie essentielle de leur performance. Pourtant il n'est pas mesuré. Dans l'industrie, la bonne utilisation du capital et donc la fiabilité des outils technologiques complexes et fragiles sont de plus en plus déterminantes. Mais comment rendre la machinerie plus fiable ? Ce n'est pas la somme du travail des individus qui compte, mais la qualité et la pertinence des communications nouées autour du système productif. Or cette qualité de la communication ne figure pas dans les systèmes de gestion des entreprises. Les outils de contrôle de gestion sont donc de plus en plus à côté des sources réelles d'efficacité et de productivité.

Autre aspect du changement : le paradoxe autour de l'individu et du collectif. Si l'efficacité est relationnelle, elle est intrinsèquement collective. Pourtant, dans le même temps, l'individu revient en force, non plus sous une forme abstraite et anonyme comme au temps du taylorisme, mais au contraire à travers sa subjectivité. Ce qui importe aux entreprises, c'est ce qui distingue un salarié de ses collègues. Certains disent même que le management est l'art de prescrire la subjectivité. Il y a là une contradiction difficile à gérer et qui présente un grand risque : surexposer les personnes. Quand on ne sait plus définir des tâches de manière objective, la performance n'est plus définie par rapport à celles-ci. Elle met en jeu directement les personnes. D'où le surinvestissement de certains salariés, surtout les cadres, au-delà du raisonnable.

1. Pierre Veltz, directeur du LATTIS (Laboratoire techniques, territoires et sociétés – CNRS), est à la fois ingénieur (Polytechnique), sociologue (EHESS), économiste et géographe. Nous reproduisons ses réponses aux questions de Frédéric Lemaître dans leur entretien paru le 6 février 2001 dans *Le Monde* [« Horizons-entretiens », p. 20] que nous remercions.

Si l'on regarde l'évolution des conditions de travail, il n'y a pas lieu d'être exagérément optimiste. Le nouveau monde est en rupture avec le taylorisme mais il n'y a pas d'amélioration globale des conditions de travail. Au contraire. De nouvelles formes de pression apparaissent, liées surtout à l'exigence du client. Plutôt que de distinguer industrie et service, je pense qu'il faut distinguer trois sphères d'activité : celles du front, celles de l'arrière et celles liées à la conception. Les premières concernent les métiers, de plus en plus nombreux, en contact avec les clients et les usagers. Paradoxalement, c'est là que se trouvent les formes de travail les plus dures et les plus proches du taylorisme même si ces tâches comportent un aspect relationnel. Les métiers de l'arrière concernent les activités d'exploitation et de maintenance des systèmes-supports. La fiabilité de ces grands outils impose des formes de travail de moins en moins tayloriennes dans la mesure où la performance est surtout relationnelle et liée à la capacité de maîtriser les événements et les aléas. Quant à la troisième catégorie, elle relevait hier de l'artisanat, mais elle s'industrialise. Le travail des ingénieurs ou des hommes de *marketing* est davantage normé et cadré qu'auparavant.

Si l'on fait un peu d'histoire, on se rend compte que le travail s'est organisé selon différents modèles : il y a eu les corporations au Moyen Âge, les réseaux d'artisans coordonnés par les marchands, l'usine taylorienne et, enfin, ce que j'appelle le nouveau monde industriel. Avant Taylor, le temps ne servait pas de monnaie pour mesurer l'activité et la valeur de la production. C'est Taylor qui, comme Marx, pense que le temps est le moyen d'évaluer la valeur des produits. Or cette idée du temps comme étalon de la valeur ne fonctionne plus. Ce qui compte, c'est la qualité de la coordination. C'est ce qui rend confus le débat sur les 35 heures. Il renvoie à deux notions différentes : un débat de société sur la place du travail dans la vie des salariés et un débat porté par les économistes qui font le lien entre temps de travail et productivité. Comme si le temps mesurait encore l'activité. Ce n'est pas le cas. D'où l'impossibilité de calculer les effets de la réduction du temps de travail sur l'emploi alors que, par ailleurs, il y a des réserves énormes de performances qui n'ont rien à voir avec le temps de travail mais dépendent de la qualité de l'organisation.

Et là il n'y a pas de modèle optimal. Les dirigeants expérimentent. La tendance est effectivement de passer de la pyramide au réseau et d'externaliser les tâches considérées comme ne faisant pas partie du cœur de métier. Beaucoup considèrent que la technologie est à l'origine de ce changement, mais il n'en est rien. La technologie permet aussi bien de centraliser une organisation que l'inverse.

À l'attrait pour le réseau, il y a trois raisons principales. Une direction d'entreprise maîtrise souvent mieux un fournisseur qu'un salarié, car elle dispose de moyens de pression plus efficaces. Par ailleurs, en cas de baisse d'activité, il est plus facile de se débarrasser d'un sous-traitant que de licencier une équipe. La troisième raison tient aux difficultés de mesurer les performances. Il est plus facile, moins coûteux et plus efficace de diriger

une équipe ou un sous-traitant en lui fixant des résultats que d'effectuer soi-même la production en décrivant les moyens précis et méthodiques pour parvenir au même résultat. On passe d'une prescription analytique par les moyens à une prescription synthétique par les résultats. Et comme la performance est définie de manière itérative et progressive, le meilleur moyen de l'obtenir est de favoriser la concurrence soit en interne, en organisant la compétition entre les différents sites d'un même groupe, soit en externe en faisant appel au marché. C'est une logique industrielle profonde qui dépasse de loin la seule recherche de la diminution des coûts. Cette logique régule de plus en plus le travail au sein même des entreprises. Les directions fixent des objectifs aux salariés : à eux de se débrouiller pour les remplir. C'est le retour du travail comme prestation de service.

Mais le réseau pose des problèmes à ceux qui le gèrent et qui en font partie. Par exemple, pour les gestionnaires, un réseau a besoin de loyauté pour fonctionner. Or les grands réseaux globaux favorisent les comportements individualistes de type mercenaire puisque les engagements des membres sont précaires et révisables. Mercenariat et loyauté vont rarement de pair. Le réseau pose aussi des problèmes aux salariés. Certains – les jeunes les plus qualifiés – se sentent bien dans cet univers excitant et propice aux apprentissages. Mais, pour beaucoup d'autres, le réseau est surtout vécu comme une dissolution du territoire de référence. On ne sait plus à quelle entité on appartient. Par ailleurs, la précarité des statuts qui découle souvent du réseau est source d'anxiété.

Le problème, c'est qu'on ne voit pas très bien quel pacte social et institutionnel peut se nouer autour du réseau. Les employeurs sont tentés de dire : vous avez davantage de liberté et, en contrepartie, on vous garantit votre employabilité et l'évolution de vos compétences, ce que les Anglo-Saxons appellent l'*empowerment*. Mais ce compromis social n'est pas satisfaisant pour une majorité de salariés. D'où la nécessité de concilier la flexibilité qui est une vague de fond et, au moins, une sécurisation des trajectoires professionnelles. Cela est d'autant plus important que lorsqu'un gros paquebot coule, tout le monde le voit et la communauté s'organise ; mais quand c'est un élément de la flotille qui disparaît, personne ne s'en rend compte. C'est ainsi que par exemple, plus personne ne sait comment évolue l'emploi dans une industrie comme l'automobile. On sait comment varient les effectifs des constructeurs et de leurs principaux fournisseurs, mais au-delà, c'est le trou noir.

Tout réseau est susceptible de créer des formes nouvelles et subtiles d'exclusion. La définition et la répartition des tâches deviennent mouvantes et moins planifiées. Les pôles d'agrégation des savoirs et des compétences sont largement informels et laissent de côté certains salariés. C'est le cas par exemple, de l'apprentissage de l'informatique dans les entreprises. Les entreprises de travail reposent de plus en plus sur la cooptation. C'est évidemment très cruel pour les plus faibles. Les organisations hiérarchiques traditionnelles laissaient une place aux « bras cassés ». Les équipes d'ouvriers

pilotées par des méthodes imposées d'en haut protégeaient les plus faibles. Aujourd'hui, les mêmes équipes se construisent sur la base de la cooptation et sont pilotées par les résultats. Elles ont donc intérêt à exclure les moins performants.

D'un autre côté, les idéologies managériales existent, mais les dirigeants sont souvent angoissés, et se rassurent en adoptant le dernier discours à la mode. Mais les consultants accompagnent le changement plus qu'ils ne le provoquent. Les changements sont dus à des effets macro-économiques comme la mondialisation et la financiarisation de l'économie, mais ils sont aussi vécus, à la base, comme des solutions concrètes à des problèmes immédiats. C'est pourquoi on ne peut pas se contenter de dénoncer un modèle ultralibéral et faire l'économie d'une réflexion de fond sur les évolutions en cours. Ni paradis ni enfer, le nouveau monde industriel reste un chantier ouvert.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Coopérer : dans l'entreprise, entre entreprises,
sur un territoire**

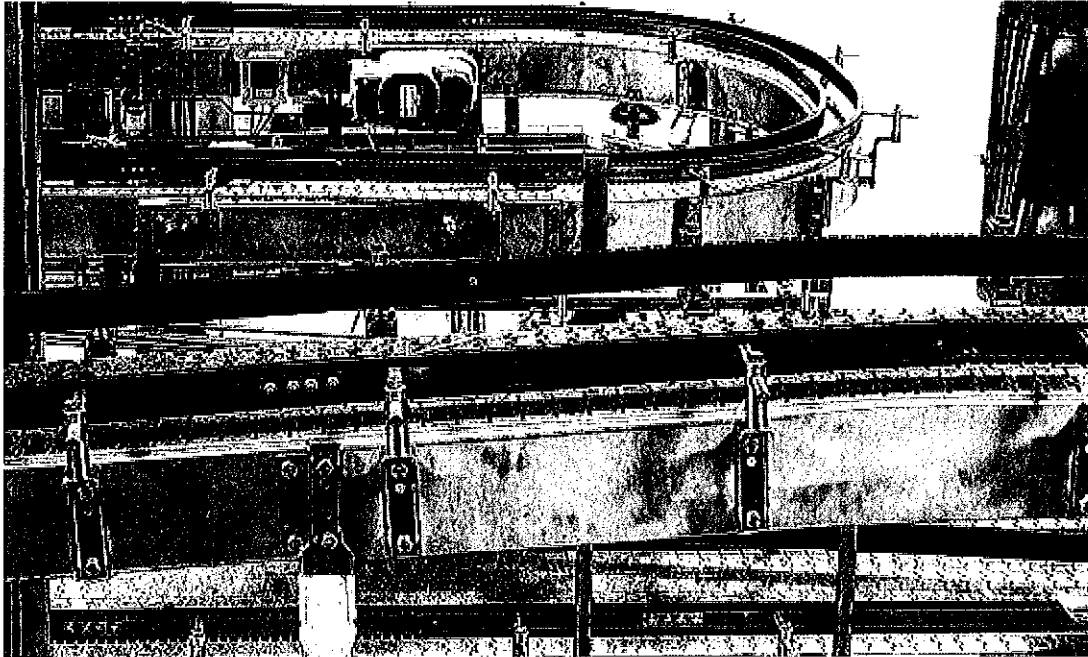
- Partie II -

- **Coopération dans l'entreprise, entre entreprises, sur un territoire..... pp. 42-136**
 - Dans quel monde vivons-nous ?
Kaisergruber Danielle, *Metis Europe* (www.metiseurope.eu), 2017, 3 p.
 - Emplois exposés ou abrités : 2 France, 3 Europe
Richer Martin, *Metis Europe* (www.metiseurope.eu), 2017, 4 p.
 - Management, coopération et performance
Observatoire social international (www.observatoire-social-international.com), 2014, 12 p.
 - La coopération entre entreprises : mythe ou réalité ?
Le Dossier Développements n°29, *Astrées* (www.astrees.org), 2002, 37 p.
 - Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?
Asselineau Alexandre et Cromarias Anne, *Management & Avenir* n°36 (pp. 152-167), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2010, 17 p.
 - Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique
Carlier Frédéric, *Revue Géographie Économie Société* n°8 (pp. 193-214), *GES* (<https://ges.revuesonline.com>), 2006, 21 p.

Dans quel monde vivons-nous ?

par Danielle Kaisergruber - 30 Avril 2017

Parmi les explications de l'état d'incertitude, d'indécision, de trouble souvent ressenti aujourd'hui, il y a peut-être les difficultés à se représenter le monde dans lequel nous vivons. Il y a tout à coup comme « une absence de continuité entre la société d'hier et la société de demain ». C'est à décrire et analyser ce monde d'aujourd'hui que se consacre Pierre Veltz dans son dernier livre, *La société hyper-industrielle, le nouveau capitalisme productif*. Il prend le revers de quelques idées reçues :



Idée reçue n° 1 : nous serions à l'ère post-industrielle

Justement, le titre du livre n'est pas « société post-industrielle ». Il serait faux et dangereux de penser que l'industrie a disparu. Ainsi l'emploi manufacturier régresse en Europe et aux Etats-Unis mais il augmente dans le monde et il occupe aujourd'hui 310 millions de personnes. La Chine concentre 20 % de ces emplois manufacturiers, le Mexique est devenu la base productive arrière des Etats-Unis (ce qui sans doute va d'une manière ou d'une autre freiner les ardeurs de Trump), les pays d'Europe de l'Est sont devenus la base arrière de l'Allemagne. Cette nouvelle division internationale du travail est un problème pour l'Europe et l'Amérique, mais aussi pour les pays qui sont passés à côté : les pays d'Afrique (pour l'instant), certains autres pays du Sud. Passeront-ils directement à l'étape suivante ? A voir. Mais dans tous les pays soit émergents soit en développement, les besoins en infrastructures et les appétits de consommation et d'équipement sont tels que l'industrie manufacturière a de beaux jours devant elle.

En lisant le livre de Pierre Veltz je pensais aux récits, qui n'ont apparemment rien à voir, de Lieve Joris dans son livre *Les Ailes du dragon*, elle y raconte les échanges et les circulations intenses de marchandises, d'hommes, d'habitudes entre la Chine et l'Afrique, la place du commerce des choses et entre les hommes. Il faut lire ce livre qui est une merveilleuse histoire de « la mondialisation par en bas ».

Idée reçue n° 2 : nous serions dans une société de services

Il serait faux de s'en tenir à l'opposition entre les services et l'industrie. Elle est dépassée. Pierre Veltz se demande si Google, Amazon, voire Apple sont des sociétés industrielles ou des sociétés de services ? De très nombreuses entreprises classées comme industrielles vendent des services ou commercialisent « des usages » : Michelin vend des « pneus au kilomètre », Renault et PSA vendent l'utilisation d'une voiture (entretenu) sur trois ans (LLD ou LOA). L'économie de la fonctionnalité change la donne : les fabricants ont alors intérêt à la durabilité de leurs productions. Des services comme les transports, la gestion de l'eau, la gestion des déchets ont un fort contenu technologique et industriel.

De plus, un grand nombre des services se sont mis à fonctionner sur un modèle industriel et les normes, les indicateurs, les organisations du travail d'un entrepôt logistique ou d'une société d'assurance n'ont rien à envier au taylorisme ou au toyotisme des grands groupes industriels.

Idée reçue n° 3 : les robots vont tuer l'emploi



De nombreuses prospectives (l'auteur retient celle de l'OCDE avec un risque sur 9 % des emplois actuels dans les pays développés) annoncent des suppressions d'emplois massives, mais oublient le plus souvent que ce sont les activités les plus quotidiennes qui résistent à l'automatisation. Les schémas de la théorie du « déversement » décrivent comment les produits industriels se sont transformés en demandes de services, mais vers quoi se déversera la société automatisée ? « Une réponse simple pourrait être le temps libéré, la culture, l'éducation, la santé » : mais en fait ce ne sera pas une réponse simple, car elle dépend de nos choix de société. Pierre Veltz reconnaît qu'une autre réponse pourrait être l'« abêtissement médiatique » et le « narcissisme de masse ». Peut-être faudrait-il étudier plus au fond que ne le fait le livre les jeux de rôle qui se jouent avec le développement du numérique, du gratuit, ou des revenus sans travail : nous sommes tour à tour producteur, vendeur, consommateur, client.

Et surtout les robots sont une figure facile, mais ce ne sont peut-être pas eux qui définissent le mieux les changements à venir : la production n'est plus l'essentiel, c'est l'amont (R&D, design, innovation, marketing...) et l'aval (logistique, distribution finale, SAV) qui sont déterminants pour conquérir et garder des clients. Dans l'amont comme dans l'aval, ce sont les réseaux, les échanges, les interconnexions qui déterminent la figure du travail et des possibles gains de productivité. C'est une « véritable économie des relations ».

Idée reçue n° 4 : qu'est-ce donc que ce monde hyper-industriel ?

L'auteur le décrit de manière forte : le monde des entreprises marchandes privées ne pourrait pas vivre sans ce que les économistes nomment les « externalités », c'est-à-dire les ressources communes, collectives, en grande partie financées par les Etats. Pensons-y : les ports, les aéroports, les réseaux de fibre optique et les milliers de kilomètres de câbles sous-marins (que l'apparence immatérielle de nos communications nous fait un peu trop oublier !), les fermes de serveurs, les réseaux électriques, les logiciels partagés. Et le tout connecté, l'ingénieur nous le rappelle : « Un développeur qui écrit des lignes de codes n'existe pas sans l'infrastructure logicielle et matérielle du web, qui n'existe pas sans le microprocesseur et la Loi de Moore ».

C'est en ce sens aussi qu'il est hyper-industriel. Egalement parce qu'il a les mêmes exigences en capital que l'industrie la plus « lourde » : l'accès aux capitaux (la grande force des Américains) et aux réseaux de distribution sont clés, et les tickets d'entrée sont élevés. C'est une économie de coûts fixes et de concurrence monopolistique, auprès de laquelle la passion idéologique de la Commission européenne pour la concurrence est d'une naïveté confondante !

Mais ce nouveau monde est paradoxal : exigeant en capitaux, privilégiant les plus gros, il est aussi riche de nouvelles organisations du travail. Au point que parfois la médiation de la grande organisation (« la Firme ») peut

apparaître comme n'étant plus la seule manière de faire marcher ensemble les activités. Les formes d'organisation *peer to peer* se développent, elles qui « partagent avec le monde scientifique ce mélange très spécial d'égalitarisme absolu et de culte ultra-élitiste des héros et des stars ». On aperçoit la conjonction improbable (et sans doute instable) du capitalisme le plus pur (et dur) et d'une « économie de la communauté ». Et là, nul n'est capable de dessiner ce que cela donnera dans le futur ! D'autant que cette économie de la communauté a son propre enfer : le travail à la tâche, le *crowdworking*.

Idée à recevoir : plus que jamais un monde en « archipel »

Pierre Veltz avait déjà mis en avant cette notion « d'économie d'archipel » : il l'enrichit pour décrire comment « le monde devient à la fois plus homogène (déjà 1 000 labos dans le monde utilisent CRISPR-Cas9, les ciseaux génétiques) et plus divisé entre les pays et au sein de chaque pays, de chaque territoire ». La décomposition d'un iPhone est éclairante : les composants sont fabriqués dans dix pays ; 1/3 des emplois pour 2/3 des salaires sont aux Etats-Unis ; le nerf de la guerre est la logistique.

Dans ce monde, le poids des villes devient considérable et générateur de nouvelles inégalités entre les mégapoles connectées, riches en ressources humaines et les autres territoires : Tokyo ou New York représentent la même richesse que le Portugal.

L'avenir des Cités-Etats est emblématique de cette transformation : Dubai, Doha, Singapour et des très petits Etats qui jouent leur autonomisation et leur rôle comme « passagers clandestins de l'économie mondiale ». Pierre Veltz a développé pour Metis les formes subtiles de ces nouvelles inégalités dans la « mondialisation à grains fins » (« Fractures sociales, fractures territoriales ? » *Metis*, 20 février 2017).

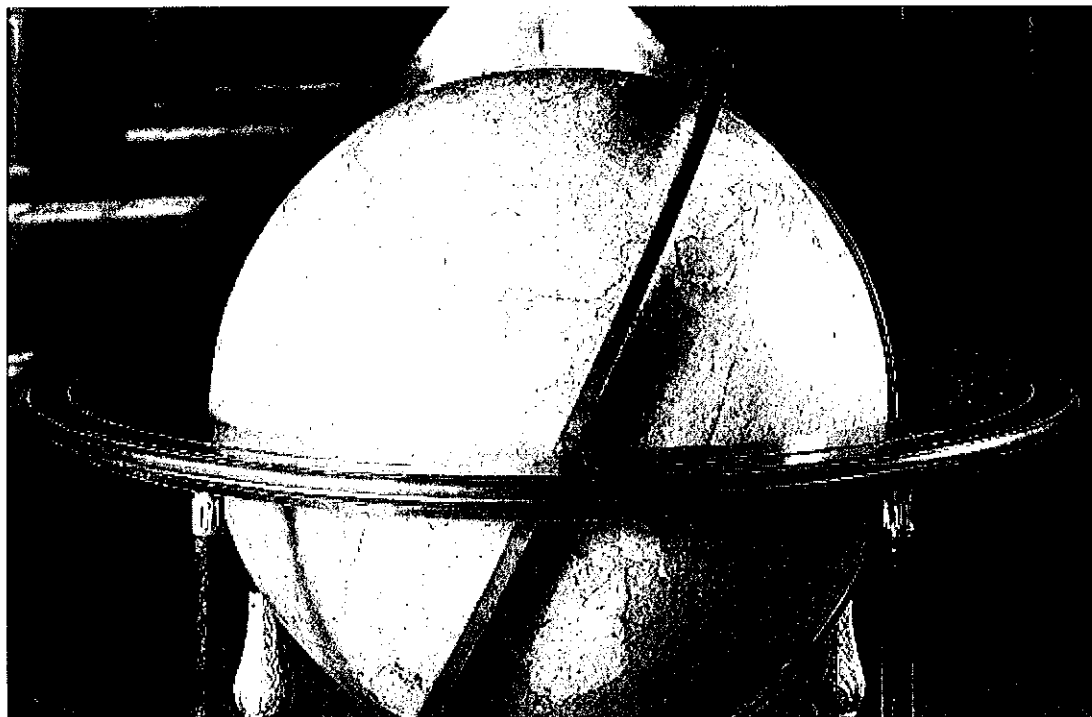
Le livre est dense, concentré et les 120 pages de la Collection *La République des Idées* ouvrent sur une foule de questions, de « connexions » à d'autres problématiques en même temps qu'elles proposent des choix positifs.

Pierre Veltz, *La société hyper-industrielle, Le nouveau capitalisme productif*, Seuil, 2017

Emplois exposés ou abrités : 2 France, 3 Europe

par Martin Richer - 13 Mars 2017

Le paysage est bien balisé. Nous aurions d'un côté une France des emplois exposés ; celle qui aspire au grand large, à la compétitivité et à l'agilité. Et de l'autre côté, une France des emplois abrités ; celle des biens impropres aux échanges internationaux, celle des services de proximité, des terroirs assouplis et des assistés insatiables. Le populisme social a tôt fait d'opposer ces deux France. Mais en fait, cette coexistence repose davantage sur un modèle de complémentarité que sur une opposition. Ces deux France sont étroitement imbriquées et chacune peut mettre en avant son utilité sociale.



Dans un essai court et percutant, publié fin 2016 à l'initiative de la Fabrique de l'Industrie, Philippe Frocrain et Pierre-Noël Giraud analysent la distinction entre deux catégories d'emploi. On trouve d'un côté les emplois exposés, ceux qui relèvent de la production de biens et services échangeables au-delà des frontières et donc soumis à la concurrence extérieure. Ils composent un système productif connecté à l'économie mondiale et sont en première ligne sur les marchés d'exportation, pour tenter de réduire un déficit commercial français dont le creusement ne se dément pas. On est tenté de leur opposer, de l'autre côté, les emplois abrités qui (par exemple du fait des coûts de transport ou de la nécessaire présence du client lors de la réalisation d'un service), ne sont soumis qu'à une concurrence locale, celle exercée par d'autres entreprises ou individus du même territoire.

Cette distinction rappelle ce que Pierre-Noël Giraud qualifie dans ses ouvrages précédents d'emplois « nomades » opposés aux emplois « sédentaires ». Mais elle va au-delà de la distinction ancienne entre biens échangés versus bien non échangés. Dans sa préface, Roger Guesnerie rappelle que la Direction de la Prévision du ministère des Finances utilisait dans les années 1970, un modèle économétrique qui différenciait déjà secteur abrité et secteur exposé.

Les secteurs d'activité se caractérisent par leur distance de travail

Les auteurs ont renouvelé la méthodologie, ce qui permet de mieux tenir compte de la tertiarisation de l'économie. La méthode retenue dans cette étude pour distinguer les emplois exposés et abrités repose sur les travaux de Paul Krugman (1991), qui constate que le lieu d'implantation des activités exposées est relativement aléatoire vis-à-vis de la population qu'elles servent puisqu'elles fonctionnent à distance de leurs clients. Elles ont donc intérêt à se concentrer à proximité des compétences dont elles ont besoin, afin de pouvoir profiter d'économies d'échelle ou d'agglomération et de l'accessibilité du « capital humain ». À l'inverse, les entreprises abritées ne participent pas aux échanges internationaux et sont localisées à proximité immédiate des consommateurs pour limiter les coûts de déplacement et nouer des liens avec leurs clients. En résumé, nous disent les auteurs, « on s'attend à observer un découplage géographique marqué entre les entreprises exposées et leurs clients alors que les entreprises abritées seront dispersées proportionnellement à une demande propre à chaque territoire ».

Une activité de services comme le tourisme est considérée comme exposée, car les emplois correspondants, dans l'hôtellerie par exemple, sont soutenus pour partie par le déplacement de consommateurs étrangers (touristes), qui consomment dans le territoire où la production s'effectue, mais en opérant un arbitrage entre plusieurs destinations, c'est-à-dire en mettant en concurrence des emplois localisés dans différents territoires. Le secteur exposé regroupe ainsi des emplois aussi divers que des ouvriers de l'automobile, des employés de call centers, le personnel des grands hôtels, des viticulteurs, ou encore des ingénieurs en logiciel.

En calculant des indices de Gini (indicateurs traditionnellement utilisés pour la mesure des dispersions comme les inégalités de revenu), les auteurs attribuent une valeur numérique (comprise entre 0 et 1) au degré de concentration géographique de chaque secteur relativement à la demande qui lui est adressée, et cela pour les 86 secteurs d'activité suivis par l'Insee à un niveau relativement désagrégé. Finalement, cette méthodologie vise à sérier les activités économiques selon la « distance de travail », celle qui sépare le producteur du consommateur. Elle me semble beaucoup plus opérante que les distinctions plus traditionnelles (industrie/services ; biens échangeables/non échangeables) pour saisir les activités des géants du numérique et les mutations du travail (voir : « Où va le travail ? »).

France du grand large versus France des petits terroirs ?

Le premier constat essentiel qui se dégage de l'analyse est préoccupant : l'emploi exposé est minoritaire et en recul. Il est passé en France de 30,0 % à 26,8 % de l'emploi total entre 1999 et 2013. Le moteur de l'emploi n'est aucunement le secteur exposé, mais au contraire le secteur abrité, qui a progressé de 2,37 millions d'emplois entre 1999 et 2013, alors que le secteur exposé perdait 204 000 emplois. La soutenabilité d'un tel modèle pose question. « Dans un pays, écrivait Denis Clerc dans *Alternatives Economiques* (novembre 2015), plus il y a d'emplois nomades (que Pierre-Noël Giraud appelle maintenant exposés), plus il y a également d'emplois sédentaires (abrités), car les nomades ont besoin d'eux pour vivre. Mais inversement, si les sédentaires coûtent cher, les nomades risquent de partir ailleurs ». Partir ailleurs, c'est-à-dire emprunter la voie des « délocalisations itinérantes », qui suivent le chemin des coûts les plus bas, pour reprendre l'expression d'El Mouhoub Mouhoud, professeur d'économie internationale à l'Université Paris Dauphine.

La France du grand large, celle qui va à la conquête des marchés étrangers, pourra-t-elle continuer à procurer des devises et un rayonnement international à notre pays si la France des terroirs, repue et à l'abri, continue son irrésistible extension (ou alourdissement, diraient certains) ? Avec ces emplois exposés qui ont tendance à fuir notre pays et ces emplois protégés qui restent, qui sont de plus en plus nombreux, et qui vont donc s'appauvrir, n'est-il pas inéluctable de constater la multiplication de ceux que Pierre-Noël Giraud appelle des « hommes inutiles » dans un autre de ses ouvrages (*L'Homme inutile - Du bon usage de l'économie*, éd. Odile Jacob, septembre 2015 - voir dans *Metis* " Mettre l'homme inutile au coeur de la politique économique ", Pierre Maréchal), chômeurs de longue durée, précaires ou travailleurs pauvres ?

Ces questions prennent d'autant plus de relief que les évolutions respectives des prix et de la productivité montrent que les deux France ont un impact très différent sur la compétitivité-coûts :

1. Les prix dans le secteur abrité ont fortement augmenté alors qu'ils déclinaient légèrement dans le secteur exposé ;
2. Les gains de productivité sont supérieurs dans le secteur exposé et le différentiel de productivité entre exposés et abrités a augmenté de 18 % depuis 2003 alors que le différentiel de salaire n'a progressé que de 3 %.

Quelques faits viennent contredire cette vision d'une France qui vivrait « aux crochets » de l'autre :

1. La baisse de l'emploi exposé a été très forte au début des années 2000 et pendant la crise (2009-2010), mais moins marquée depuis 2010.
2. Elle reflète essentiellement la désindustrialisation, particulièrement marquée en France.
3. Les entreprises françaises ont réussi à s'imposer à l'export dans les services. Aujourd'hui, plus d'un emploi exposé sur deux se trouve dans les services. Alors que l'industrie manufacturière, l'agriculture et l'extraction ont vu leurs effectifs fondre, les services exposés ont créé au total 780 000 emplois sur la période 1999-2013. Les créations d'emplois dans les services exposés se sont nettement accélérées à partir de 2006 et ont à peine ralenti pendant la crise. Sur la période étudiée, ils ont progressé deux fois plus rapidement que les services abrités (+26 % contre +12 %).
4. Dans le secteur abrité, les plus fortes progressions de l'emploi ont été enregistrées dans des domaines qui reflètent des priorités de politique publique : la construction (+ 402 000 emplois), la santé (+ 300 000), le commerce de détail (+ 268 000), le social (+ 419 000).
5. Le secteur non marchand ne présente pas de signes d'hypertrophie, bien au contraire. Les auteurs relèvent que les organisations associatives et l'administration sont les deux secteurs abrités ayant détruit le plus d'emplois (respectivement - 184 000 et -64 000). Le secteur marchand avec 1,7 million d'emplois créés (+17 %) a été globalement plus dynamique que le secteur non marchand où l'emploi a progressé de 655 000 (+9 %).
6. De quoi les emplois abrités sont-ils le nom ? Dans son commentaire adressé aux auteurs de cette étude, Jean-Loup Picard, ancien DG adjoint de Thales, met l'accent sur l'impact de la révolution numérique, qui va sans doute accentuer les transformations des secteurs dits « abrités ». La digitalisation se combine ainsi à la mondialisation. « Les quelques 500 000 caissières de supermarchés, les commerçants des centres-villes des agglomérations

A chacun sa fonction sociale

L'économie française n'est pas la simple juxtaposition d'une France exposée et d'une France abritée. C'est un ensemble de chaînes de valeur. Les emplois exposés et les emplois abrités sont interdépendants... mais à des degrés divers. Les emplois abrités n'exercent pas d'impact à la hausse sur les emplois exposés. En effet, la demande adressée à une firme exposée émanant potentiellement du monde entier, l'augmentation de la demande locale n'a que peu d'impact. Par exemple, illustrent les auteurs, "la progression de l'emploi abrité à Toulouse n'aura pas d'impact notable sur la production d'Airbus A380". A l'inverse, les emplois exposés exercent un impact à la hausse des emplois abrités : ce « multiplicateur d'emploi local » reflète la consommation de la part des nouveaux travailleurs, de biens et services abrités. Pour estimer un multiplicateur local "moyen" dans le cas de la France, les auteurs ont constitué un échantillon regroupant les 304 zones d'emploi de la France métropolitaine (suivies par l'Insee), observées sur trois intervalles de temps au cours de la période 2004-2013. Lorsque 100 emplois exposés apparaissent dans une zone d'emploi, 64 emplois abrités supplémentaires sont créés au sein de cette même zone.

Le secteur exposé offre donc une double utilité économique et sociale : il est créateur d'emplois qualifiés et bien rémunérés et il entraîne des créations d'emplois dans le secteur abrité. Les salaires dans le secteur exposé sont en moyenne de 25 % plus élevés (en 2013) que dans le secteur abrité (soit un écart annuel d'environ 8 300 euros). Ce différentiel s'est accru de 3,8 points entre 1999 et 2013, alors que les niveaux de qualification sont comparables. Dans son nouveau livre (*La société hyper-industrielle*, La république des idées, Seuil, février 2017), Pierre Veltz souligne que l'enjeu des politiques publiques ne devrait pas être, comme on l'entend souvent, de multiplier les emplois non délocalisables (abrités) "mais au contraire d'attirer et de fixer le plus possible d'emplois potentiellement délocalisables".

Quelle est la fonction sociale du secteur abrité ? Sarah Guillou, directrice adjointe au département innovation et concurrence de l'OFCE remarque que les auteurs ne mettent pas en évidence une polarisation des emplois, telle que le secteur exposé verrait se concentrer la croissance des emplois qualifiés et le secteur abrité celle des emplois peu qualifiés. Les deux secteurs connaissent une réduction des emplois peu qualifiés. "Toutefois, précise-t-elle, le secteur abrité est le seul à admettre des créations d'emplois peu qualifiés et apparaît comme un refuge pour les emplois non qualifiés". La France abritée offre une solution d'activité aux travailleurs peu qualifiés. C'est tout de même mieux qu'un simple revenu d'existence !

Conclusion

Les coefficients multiplicateurs jouent aussi sur les coûts, car les entreprises exposées consomment des biens et services produits par des entreprises abritées. En termes de compétitivité, les auteurs citent plusieurs études de France Stratégie et de l'OFCE qui montrent que le prix relatif des biens et services abrités handicape la compétitivité-coût du secteur exposé. En particulier vis-à-vis de l'Allemagne, "nous pouvons affirmer que l'essentiel du désavantage de compétitivité-coût français tient à la divergence nominale entre la France et l'Allemagne dans le secteur abrité de la concurrence internationale" (Mathilde Le Moigne et Xavier Ragot, 2015, "France et Allemagne : une histoire du désajustement européen", *Revue de l'OFCE*). Par conséquent, soutenir la compétitivité des emplois exposés, qui jouent un rôle décisif dans la création de richesses et d'emplois, pousse à limiter la progression des salaires, des profits et des rentes foncières dans le secteur abrité. On trouve ici une source d'inspiration de la politique souhaitée par Emmanuel Macron dans la loi qui porte son nom et dans le programme qu'il soutient en vue des élections présidentielles. On y trouve également une controverse abondamment débattue durant l'élaboration du CICE et du Pacte de responsabilité : faut-il concentrer les baisses de charges sur le secteur exposé ? Et dans ce cas, comment s'y prendre en évitant la rupture du principe d'égalité sur lequel veille le Conseil constitutionnel ?

Les auteurs, quant à eux, recommandent de "viser une 'sortie par le haut', consistant bien évidemment à cultiver l'attrait du territoire pour les activités exposées, mais aussi à agir sur la productivité des abrités (...) en combinant les politiques d'intensification de la concurrence (domestique) au sein du secteur abrité afin d'y réduire certaines rentes inefficaces, les politiques de formation, de soutien à l'innovation et de diffusion des technologies". C'est ainsi que la solidarité entre ces deux France pourra durablement s'établir.

On peut cependant s'étonner que ces choix structurants pour l'avenir de notre pays, sur le plan de sa compétitivité et de son "modèle social", ne soient pas abordés dans le débat politique. Sans même parler du dialogue social, qui s'impose comme le grand absent de cette campagne électorale (voir : "Le dialogue social à la française, chef d'œuvre en péril").

Pour aller plus loin :

- Philippe Frocrain et Pierre-Noël Giraud, *Dynamique des emplois exposés et abrités en France*, Paris, Presses des Mines, Novembre 2016
- Pierre-Noël Giraud est professeur d'économie à Mines Paris Tech et spécialiste de l'industrie. Philippe Frocrain est doctorant à Mines Paris Tech et chargé de mission à La Fabrique de l'Industrie.



Management, Coopération et Performance

La réflexion prospective menée par l'OSI sur le rôle et les missions des managers a conduit à mettre en avant l'idée que *« manager suppose de développer une culture de la coopération, et pour cela, de libérer le temps et l'autonomie des managers. L'efficacité globale de l'entreprise exige de plus en plus une efficacité collective, cohérente avec une conception du travail, fondée sur la participation de chacun à une œuvre commune. Manager sera de moins en moins encadrer, mais désormais animer et développer l'intelligence collective des salariés »*.

Coopérer devient de plus en plus indispensable et pourtant coopérer ne va pas de soi. En choisissant de réfléchir plus profondément aux liens entre management et coopération, l'OSI a souhaité préciser les raisons pour lesquelles la coopération est devenue incontournable et les moyens à mettre en place pour faire progresser une culture de la coopération. Cette note présente les travaux du groupe de travail constitué à cet effet.

Coopérer est devenu indispensable

La concurrence internationale et l'irruption de la société dans l'entreprise, à travers les exigences portées par les concepts de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, ont renforcé l'obligation de coopérer au sein des entreprises.

Ces exigences apportent un tel niveau de complexité que l'appel à des spécialistes n'est plus suffisant pour résoudre les problèmes posés. La complexité est notamment liée à la multiplicité des intérêts et des parties concernées par les activités des entreprises. Il est indispensable d'être plus agile, individuellement mais surtout collectivement. La coopération est donc inévitable tant à l'intérieur de l'entreprise (entre directions, partenaires sociaux, collègues de travail) qu'avec les acteurs extérieurs (clients, fournisseurs, parties prenantes).

D'ailleurs, les conflits d'intérêts ont partiellement glissé de l'intérieur vers l'extérieur de l'entreprise. Des différences d'intérêt persistent entre salariés et direction, entre directions différentes dans l'entreprise par exemple, mais les conflits d'intérêt entre l'entreprise et son environnement sont devenus plus importants, sous la pression des clients et des consommateurs. C'est le cas en matière d'environnement, de sécurité sanitaire ou de développement des territoires, comme vis-à-vis des sous-traitants.

De ce fait, le caractère communautaire de l'entreprise a pris de l'importance car c'est toute l'entreprise qui est mise au défi d'assumer les objectifs du développement durable dans l'acte de produire et de distribuer. C'est la communauté d'hommes et de femmes qui doit se mobiliser dans son ensemble. C'est aussi elle qui se regroupe pour se défendre quand elle est menacée.

La nécessité de mobiliser chacune des personnes de l'entreprise exige alors de définir le projet commun et les principes collectifs qui lui permettent de se reconnaître dans cette communauté pour créer des relations de confiance. Il s'agit à la fois de reconnaître chaque individu et de le mettre en relation avec autrui, de trouver les formes nouvelles d'articulation des dimensions individuelle et collective. Cela suppose assurément de libérer la parole des salariés pour conjuguer ces deux dimensions à travers des échanges sur le travail et la pratique professionnelle ; de repenser la communication d'entreprise pour équilibrer les mouvements d'information montante et descendante ; de faire évoluer les pratiques et les rôles en matière de négociation collective, sans éviter, dans certains cas, la nécessaire confrontation pour que le point de vue de chacun soit reconnu comme légitime et qu'un compromis crédible puisse s'établir.

Pour satisfaire les exigences sociétales et les demandes des clients, de plus en plus complexes et diversifiées, il est également indispensable de mobiliser les multiples compétences et intelligences des femmes et des hommes de l'entreprise et, pour les rendre plus efficaces et plus pertinentes, de les accorder à travers la constitution d'un capital social. Cette exigence productive impose que la culture de l'entreprise devienne plus coopérative dans tous les domaines. L'innovation elle-même en dépend, car elle suppose d'aller chercher des compétences et des moyens qui ne sont pas directement disponibles et pour lesquels il est indispensable d'entrer en coopération.

Parallèlement à ces évolutions, la vitesse des changements elle-même impose davantage de coopération, notamment à travers la diffusion des outils numériques et la digitalisation de l'entreprise qui accroissent à la fois la fluctuation des activités et la vitesse des transformations.

Les outils digitaux qui se développent véhiculent et fonctionnent sur des codes qui sont à l'opposé des principes tayloristes sur lesquels se sont construits les pratiques managériales : hiérarchie, segmentation des tâches, définition et contrôle des procédures de travail, maîtrise voire rétention de l'information, ... Les nouveaux codes sont fondés sur le partage de l'information, la vision globale, la transversalité des réseaux, le court-circuitage des procédures, et donc sur des processus beaucoup plus coopératifs. La génération de salariés qui arrive sur le marché du travail depuis plusieurs années est totalement digitale et va, soit imposer ses codes à l'entreprise, soit contourner les pratiques managériales historiques. Un risque potentiel important pour la performance globale de l'entreprise, si elle ne s'y prépare pas.

Le digital présente un autre risque. La culture du reporting a beaucoup déshumanisé l'entreprise, en focalisant l'attention des managers et des dirigeants sur les résultats, en les détournant trop souvent du contenu des tâches et des pratiques professionnelles. S'il impose de nouveaux codes, s'il peut favoriser la coopération et la constitution de communautés ouvertes, au sein de l'entreprise ou avec son

environnement, le digital peut aussi se couler dans la déshumanisation de l'entreprise et la renforcer. Favorisant l'abolition de la frontière entre sphère professionnelle et sphère privée, pour le meilleur et pour le pire, il permet par exemple, un reporting en temps réel, sans temps de repos, il peut favoriser un contrôle accru des salariés dans le cadre d'un néo taylorisme qui réduirait encore la capacité d'initiative des salariés. La montée du nombre de « burn out », l'augmentation des accidents routiers au sein des équipes commerciales à chaque fin de mois, témoignent d'une utilisation du digital qui peut détruire de la performance collective et provoquer des dégâts humains. Une culture de la coopération est essentielle pour faire en sorte que la digitalisation soit mise au service du développement humain et de la performance collective de l'entreprise.

Les pratiques coopératives concernent tout autant le management des collectifs de travail et les relations sociales, que les relations entre services et entre directions différentes, les pratiques avec les sous-traitants et les fournisseurs. Ces pratiques sont également cruciales dans des équipes de travail internationales marquées par de grandes différences culturelles, propres à la diversité d'origine de leurs membres.

Mais coopérer ne va pas de soi

La coopération entre individus et entre équipes n'est pas spontanée, elle résulte toujours d'une construction qui produit de l'humain et du social à partir de l'échange, au service d'un projet commun. En ce sens, elle contribue à humaniser l'entreprise ainsi que les relations de l'entreprise avec son environnement.

Mais pour s'établir, elle suppose plus que de la bonne volonté ou de la confiance : les pratiques professionnelles mobilisées, les modes d'organisation du travail déployées, favorisent plus ou moins les comportements individuels coopératifs, la dynamisation des collectifs, la culture du bien et du projet commun.

S'assurer, par exemple, qu'aucune partie ne sera en mesure de s'approprier le bien collectif qui résulte de la coopération est essentiel. Cet aspect est au cœur des recherches concernant les processus d'innovation sociale.

Certains auteurs¹ ont mis en évidence l'importance cruciale qu'ont certains acteurs dans l'établissement de processus coopératifs au sein de l'entreprise, des acteurs dont le rôle peut ne pas être reconnu et qui peuvent même être combattus et broyés par l'organisation, avec des dégâts considérables en matière de performance.

Différents manuels, des consultants ou des formateurs ont pu définir méthodiquement les bons comportements et lister les principes d'une organisation coopérative, même si cela reste une gageure en matière d'exhaustivité. Toutefois, la mise en œuvre des principes retenus de coopération constituent la principale difficulté.

C'est pourquoi, le groupe de travail a trouvé utile de répertorier les pratiques « anti-coopératives » les plus notoires, en évaluant les risques opérationnels et les coûts

¹¹ F. Grima - Ambiguïté et conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique - Décembre 2000

de non performance qu'elles entraînent. En soulignant et en proposant d'évaluer comment la coopération peut apporter de la performance, l'OSI espère mobiliser plus profondément les managers.

Cas réels de pratiques non coopératives avec leurs effets sur la performance

Dans cet esprit, six catégories de processus non coopératifs ont été recensés dans les exemples qui suivent. Ils sont présentés à travers des cas illustratifs réels, avec les conséquences négatives qu'ils ont entraînées sur la performance des entreprises concernées.

4

Entretenir la défiance

Un manager dans une société de vente de services d'un grand groupe international subit une forte pression de résultat, dans un contexte de changement de culture profond. Son équipe est secouée par les changements consécutifs, la question du sens de sa mission, tant sur le plan individuel que collectif, est posée et elle vit sous tension, plusieurs situations d'épuisement et des arrêts maladie de longue durée en témoignent. Se pose aussi pour cette équipe, la question du sens et du positionnement par rapport à d'autres équipes avec lesquelles elle interagit dans la même organisation.

Le manager et la DRH ont souhaité organiser un séminaire d'équipe en vue de rassurer l'équipe sur son devenir, libérer la parole de ses membres et les faire travailler sur leur engagement professionnel.

Lors de la réunion de présentation de la synthèse des entretiens individuels et de la proposition d'ingénierie pédagogique pour le séminaire d'équipe, le manager s'interroge à voix haute « pouvons-nous faire confiance aux salariés ? » et il enchaîne en demandant « sauront-ils faire sans nous ? Ils sont attentistes et pas motivés », « ils sont incapables de faire des propositions ».

Cette posture du manager illustre la défiance à l'égard des membres de son équipe et souligne sa toute puissance. Elle présente d'autant plus de risques que ces phrases sont citées en présence des managers de proximité, qui auront un rôle à jouer dans l'animation de la journée, et qui souffrent d'une difficulté à prendre leur place d'animateur d'équipes. Elle renforce d'ailleurs le ressenti des entretiens individuels : « le manager ne nous porte aucun intérêt, il est lointain et distant. Notre métier, trop administratif, ne l'intéresse pas ». Au quotidien, ce même manager ne passe jamais voir les équipes.

Le collectif, qui se sent dénigré, s'enferme, s'appauvrit et développe de la colère à l'égard du manager. Conduire le changement devient impossible. Chacun se renferme dans des comportements « figés », l'innovation ou la capacité de prise de risque sont gelées.

Manquer de clarté et de pilotage

Un manager est directeur d'une agence commerciale, il était précédemment cadre dans une très grande entreprise dans laquelle il a subi un management très

autoritaire et directif. Il a racheté l'entreprise en 2010 et conservé le personnel en place.

Très attaché à une bonne ambiance, et craignant d'être trop directif, avec la « peur » de pouvoir devenir un harceleur, le manager n'a pas défini de rôles précis, ni individuellement, ni pour distinguer son rôle de chef d'entreprise et celui de ses différentes collaboratrices. Il ne pose pas de limites, ne fixe pas d'objectifs de performance et ne donne pas de priorités. Il n'ose pas leur parler des difficultés de l'entreprise.

Par suite, les collaboratrices sont en « roue libre ». L'ambiance est excellente, mais les collaboratrices ne trouvent pas de sens professionnel à leur activité dans l'agence. Elles ne sont pas motivées et n'arrivent pas à modifier leur comportement pour évoluer d'une posture de gestionnaire à une posture commerciale. Elles ne sont pas impliquées dans le devenir de l'agence.

L'agence commerciale est en perte de vitesse : perte de clients, réduction forte du chiffre d'affaire, problème de trésorerie... Le manager est inquiet des résultats financiers et ne sait pas comment conduire le changement sans induire de stress.

Réduire la diversité

Une femme est manager dans une grande entreprise industrielle, responsable d'une équipe de 30 personnes, à vocation internationale, dont le rôle est global et transverse à toutes les organisations. Elle recrute et forme son adjointe dont la mission sera d'élaborer et de déployer les processus de gestion des activités sur le plan mondial.

Cette femme manager rejette régulièrement les idées, les propositions et les réalisations de son adjointe car elles ne sont pas conformes à ce qu'elle-même aurait livré. Son niveau d'exigence est très élevé sur le sujet. Elle-même, avant d'être manager, a longtemps été en charge du ré-engineering des processus de l'entreprise dans différents métiers.

Du coup, l'adjointe a du mal à trouver sa place. Sa confiance en elle-même s'affaiblit. Elle développe alors un comportement dans lequel elle demande à son manager de vérifier et de contrôler point à point chacun des livrables. Elle ne prend pas sa dimension d'adjointe et son manager ne peut pas s'appuyer sur elle.

Tuer la transversalité

Dans une entreprise, une même direction est répartie en 2 équipes. L'une est centrée sur les opérations. L'autre partie de l'équipe, constituée récemment, a en charge l'optimisation financière. Le manager est très proche des équipes d'optimisation financière qu'il a recrutées personnellement et dont le métier est celui dont il est originaire. Mais il est le manager historique des équipes opérationnelles.

Il a confié les équipes opérationnelles à des managers de proximité et ne s'investit pas dans leur management ni dans une relation avec elles. Il ne passe d'ailleurs jamais les saluer. Il valorise oralement les résultats de l'équipe d'optimisation

financière et oublie de nommer ou de présenter les résultats de l'équipe opérationnelle. Il travaille à la vision et à la stratégie avec l'équipe optimisation et n'associe pas les managers de proximité de l'équipe opérationnelle. Il a laissé s'installer des modes de fonctionnements dans lesquels les membres de l'équipe d'optimisation demandent à l'équipe opérationnelle de leur rendre compte, souvent dans l'urgence. L'équipe opérationnelle est confrontée aux clients et fait face à des réductions de moyens, alors qu'elle voit l'équipe d'optimisation s'agrandir.

Au final, l'équipe opérationnelle se sent laissée pour compte. Elle ne comprend plus le sens de ses activités et missions. Elle se désinvestit progressivement. Les personnes sont très inquiètes car elles ne voient plus le sens de leur travail et se sentent menacées à terme : vont-elles continuer à exister dans la prochaine organisation ? Cette inquiétude est renforcée par le fait que le directeur ne passe plus les voir, comme s'il n'était pas intéressé ou comme s'il évitait ainsi de devoir leur communiquer une mauvaise nouvelle... Les collaborateurs se sentent démunis et en pleine injonction paradoxale : servir encore mieux le client, avec des moyens de plus en plus restreints et de plus en plus de temps à consacrer au reporting et à la communication d'informations aux « optimisateurs » qui eux se développent et les dénigrent.

Manque d'empathie et de charisme de la part d'un manager

La reconnaissance d'un manager était jusqu'ici très liée à la compétence technique et à l'expérience. Issu de métiers très techniques, ses relations au jour le jour avec ses collaborateurs reposaient sur des échanges autour des questions techniques. Son mode de fonctionnement convenait bien depuis plusieurs années et le turnover parmi ses équipes était assez faible. Sa compétence technique était reconnue et appréciée mais son champ relationnel avec ses collaborateurs ne dépassait pas ces questions techniques.

Un changement important d'organisation a consisté à passer d'un mode totalement hiérarchique à un mode plus matriciel. Il a alors minimisé la présentation de la nouvelle organisation à ses collaborateurs en se contentant de leur envoyer la présentation qui avait été préparée par le siège sans être très convaincant car sans doute pas convaincu lui-même. Il ne s'est pas adapté à la nouvelle organisation et son équipe ne s'est pas inscrite assez rapidement dans les pratiques nouvelles (reporting, ...). La Direction constatant ces carences a procédé à son remplacement. C'est globalement la capacité à entraîner les autres, à faire adhérer qui a manqué à ce manager. Sans doute aussi sa propre vision pour se projeter dans l'avenir.

Cette équipe a mis plusieurs mois pour s'adapter au contexte rénové et les lignes fonctionnelles ont dû intervenir sur le terrain pour expliquer et mettre en place. D'où des gaspillages de temps. On peut estimer à plusieurs hommes-jours la perte de performance due à ce comportement.

Stériliser le collectif

La directrice d'un établissement qui pratiquait une délégation large et la transmission du savoir a pris sa retraite et a été remplacée par un directeur qui agit en solitaire.

Lors de sa prise de fonction, le nouveau directeur n'échange qu'avec un de ses deux adjoints directs. Il ne prend aucun contact avec les responsables et le personnel des différents services et n'organise aucune réunion pour se présenter et annoncer ses principaux objectifs et ses attentes. Il ne cherche pas à savoir comment fonctionne l'établissement, ni comment les tâches sont réparties. Il ne manifeste aucun intérêt pour l'activité des différents services.

Les collaborateurs motivés, compétents et moteurs sont très sollicités et souffrent d'une surcharge de travail entraînant des horaires de plus en plus lourds. Ils constatent qu'on laisse faire sans rien dire les collaborateurs négligents qui se contentent de livrer le service minimum sans aucun sens du collectif. Le Directeur travaille beaucoup mais en solitaire, sans communiquer ou partager les informations. Il donne l'impression de ne suivre que sa propre voie, la seule méritant d'être prise en considération.

Les éléments moteurs sont "au bout du rouleau", se sentent déconsidérés, laissés à l'abandon, ressentent un épuisement physique et moral. Ils constatent que la négligence, l'absence de sens du service sont encouragés. Ils souffrent de cette absence de courage managérial et de ce traitement inéquitable.

Les conséquences sur la performance de l'établissement sont importantes. Le personnel, n'ayant aucune vision de la stratégie, des projets ou des expériences à mener, ne peut pas anticiper, planifier les actions, attirer l'attention sur les précautions à prendre. L'absence de répartition des tâches entraîne des pertes de temps, des interventions à la dernière minute, des échéances manquées, des risques d'oublis ou de doublons. L'esprit d'équipe et la solidarité ont disparu, laissant la place au chacun pour soi. Les salariés ne prennent plus d'initiative et n'ont plus envie d'échanger les bonnes idées ou pratiques.

Evaluer les gains de performance globale apportés par les pratiques coopératives

Ces cas réels de pratiques non coopératives donnent a contrario un aperçu de l'impact que peut avoir une culture de coopération sur la performance globale. Il est probable que la mesure des gains de performance soit, pour les managers et leur direction, un levier important pour assurer la diffusion d'une culture plus coopérative dans l'entreprise. C'est pourquoi l'OSI souligne aujourd'hui cinq grands domaines à privilégier pour évaluer ces gains. Par exemple, les disparités de performance qu'il est possible d'observer au sein d'un ensemble d'établissements, de services ou d'entreprises similaires dans un secteur donné, sont souvent l'indice de niveaux de coopération différents. Les modes de management jouent la plupart du temps un rôle crucial dans les situations de sous performance.

Ces cinq domaines sont :

- *La satisfaction des clients* : respect des délais, traitement rapide et pertinent des demandes, amélioration de la qualité des produits et des services rendus...
- *L'efficacité de l'organisation* : niveaux des coûts internes, gestion des imprévus, gestion rapide des changements, maintien de tâches ou de travaux inutiles,...

- *L'engagement des salariés*, qui peut être mesuré par les enquêtes de satisfaction, le taux d'absentéisme (notamment de courte durée), la maîtrise du turnover... La qualité du dialogue social y joue un rôle non négligeable et constitue un indice également
- *Les capacités d'innovation* : développement de nouvelles opportunités commerciales, innovation en matière de produits et de services, prise d'initiative des salariés,
- *Relations avec les fournisseurs et prestataires* : qualité des prestations fournies, développement de nouvelles offres, innovation,...

Sur cette base, il est possible de mesurer la progression et la diffusion de pratiques plus coopératives.

Pour autant, si l'impact des modes de management est certain sur le développement de la coopération et par ricochet sur la performance globale de l'entreprise, il serait illusoire de penser que de simples objectifs sur les cinq domaines cités soient de nature à développer les pratiques coopératives et la performance.

Ce serait faire porter sur les managers un poids trop important qui pourrait même dégrader la performance au final. En revanche, il est plus efficace de les former et de fixer les objectifs et les incitations sur les processus qui développent les relations partenariales dans l'entreprise. Dans la partie qui suit, la note détaille un certain nombre de ces processus qui doivent être encouragés et pour certains exigés. Une culture de la coopération s'intéresse à la performance globale et collective, qui est davantage que la somme des performances individuelles.

Des principes d'organisation collective du travail et des comportements individuels adaptés

La série de cas réels présentés plus haut permettent de souligner des pratiques favorables au développement de processus coopératifs. Il est important de noter qu'elles renvoient certes à des comportements individuels et moraux adaptés mais aussi et surtout à des principes d'organisation du travail et à des modes de fonctionnements collectifs qui favorisent les meilleurs comportements individuels. Car la coopération concerne la performance collective des salariés et l'échange social, don et contre don, qui s'établit entre les membres de la communauté d'entreprise. Voici quelques principes collectifs d'organisation et quelques comportements individuels qui peuvent être retenus des cas réels illustratifs, classés selon les deux dimensions :

En termes organisationnels

- Organiser un espace de dialogue professionnel entre le manager et son équipe afin qu'il puisse les rassurer sur leur futur, donner du sens à leurs actions et leur donner de la reconnaissance sincère pour les réalisations, collectives, comme individuelles.
- Redonner une place aux managers intermédiaires. Développer leur autonomie et les laisser organiser leur espace de management.
- Organiser et impulser la coopération dans les équipes de direction

- Publier et valoriser les réalisations de chaque équipe auprès des autres. Faire connaître la valeur de chaque équipe. Faire connaître les bonnes pratiques.
- Définir les rôles et les objectifs, qui fait quoi avec des objectifs clairs et une évaluation des résultats
- Associer les différentes équipes d'une entité à la co-construction d'une vision commune. Redonner du sens par la mise en perspective des activités et de leurs valeurs ajoutées complémentaires.
- Réunir régulièrement les responsables de services et l'ensemble du personnel pour :
 - ✓ communiquer les principaux constats, grandes orientations et projets
 - ✓ fixer un cap commun et partagé, clair et compréhensible
 - ✓ identifier, avec les managers, les comportements attendus et à proscrire
 - ✓ mettre en évidence les progrès réalisés et encore attendus.

En termes de comportements individuels,

- Accompagner chaque manager pour qu'il développe une capacité à donner de la reconnaissance : moins contrôler pour mieux connaître et apprendre du travail de ses équipes, développer la confiance et valoriser les résultats de ses adjoints.
- Formuler des critiques justifiées, en conciliant bienveillance et exigence
- Expliciter la réalité de la situation de l'entreprise. Partager les enjeux et les inquiétudes, concernant l'avenir
- Inciter les managers à rechercher du feedback auprès de leurs collaborateurs. Utiliser pour cela les entretiens annuels
- Développer la compétence des managers en conduite du changement.

Principaux points de repères pour favoriser des pratiques favorables au développement d'une culture de coopération

L'OSI propose de retenir de cette liste de pratiques coopératives plusieurs éléments de politique managériale susceptibles de les renforcer et d'assurer leur diffusion.

Quatre principes transversaux s'avèrent particulièrement cruciaux, à tous les échelons de l'entreprise :

- *Impossible de coopérer sans avoir un terrain et des projets communs.* Partir d'un projet et de principes collectifs permet que chacun se reconnaisse dans une communauté. A partir de cet objectif commun l'examen des pratiques et des habitudes de chacun permet de profiter de la richesse des différences et d'entrer en coopération. Dans des équipes internationales, la culture et le projet d'entreprise constituent des éléments fondamentaux pour coopérer. Les modes de fonctionnements collectifs doivent garantir que chaque individu s'inscrit dans ces projets communs.

- *La garantie que chacun puisse se sentir légitime et reconnu est essentielle* pour qu'une culture coopérative puisse se développer dans l'entreprise. Il est nécessaire que les personnes ne se sentent pas menacées et aient confiance. C'est particulièrement vrai dans les équipes interculturelles, où le plus important est que chacun soit convaincu de sa propre identité, de ce qu'il peut apporter pour ensuite évaluer les différences avec les autres, sur le plan des pratiques, des comportements.
En matière sociale, la coopération ne peut se construire que par des processus favorisant la parole des salariés et de l'encadrement. Un dialogue social plus coopératif passe sans doute par une reconnaissance de la légitimité de chaque partie, des phases de diagnostic partagés et par une pratique de co-élaboration ou de co-rédaction des projets d'accords.
- *L'exemple vient d'en haut.* La contradiction entre le discours général « il faut coopérer » et une pratique opposée du top management - focalisée sur le partage et la préservation des prés carrés- se diffuse du haut en bas de la hiérarchie.
- Depuis de nombreuses années, les entreprises ont développé de nouvelles organisations de travail, par projet par exemple, de façon à décloisonner les équipes de travail et les directions de l'entreprise. Cependant, ces politiques ont trouvé leurs limites et conduit à des effets pervers. Le degré de coopération est différent dans une organisation stable et dans une organisation sans cesse en mouvement : il faut des rituels, des gens qui durent pour que des processus puissent s'établir, même si les organisations du travail doivent être de plus en plus flexibles.

Agir sur la culture collective, sur les conceptions et les comportements individuels

La formation initiale des managers est sans doute un point important. Dans le système éducatif belge, les trois quart des notes sont des notes collectives. En revanche, il semble acquis que le système éducatif français privilégie la compétition entre les élèves et la réussite individuelle sur le travail collectif de groupe. Il n'est alors pas naturel d'adopter ensuite des comportements pertinents lorsqu'il s'agit de privilégier l'intérêt collectif de son équipe ou de son entreprise. La coopération suppose en fait d'inscrire la performance individuelle dans la performance collective, comme le font bien les Américains.

De même, la méconnaissance de l'histoire sociale, ou la lecture très lutte des classes conduit à maintenir des jeux de rôle dépassés entre partenaires sociaux dans l'entreprise, qui empêchent de coopérer et de progresser dans l'engagement des salariés.

Impulser de nouveaux modes de fonctionnements collectifs

La coopération nécessite de libérer l'autonomie des managers et la liberté de parole des salariés au sein des collectifs de travail, à travers un véritable **dialogue professionnel** sur les pratiques du métier, le projet de l'entité de travail. Cette autonomie managériale et cette liberté de parole contribuent à forger une vision

commune des exigences qui se posent à l'ensemble de l'équipe, de la direction ou de l'entreprise. Chacun peut aussi exprimer la part qu'il apporte à l'effort et au projet collectif.

Inscrire la performance collective dans les règles managériales

Afin que le résultat collectif ne soit pas desservi par la focalisation sur les performances individuelles, plusieurs dimensions peuvent être introduites dans les règles managériales, en matière de :

✓ *Formation des managers*

Plusieurs repères ont été récemment soulignés par l'Observatoire des cadres² :

- la nécessité de redonner le goût et l'envie de jouer collectif par la formation continue en favorisant l'apprentissage des coopérations entre les équipes projets, en favorisant le partage des savoirs et des connaissances, y compris par la reconnaissance des contributeurs, de ceux et celles qui jouent le jeu collectif.
- le développement d'une pédagogie par l'alternance comme pour la formation des artisans avec les maîtres d'apprentissage, l'apprentissage du management se faisant à travers une confrontation de ses représentations avec la pratique, l'action, l'expérience. L'apprentissage par l'expérience n'exclut pas le recours à une diversité de sources et de modalités d'apprentissage. L'expérience qui est primordiale est complétée, enrichie par l'observation et la réflexion (apprendre en analysant et en évaluant sa pratique) la conceptualisation (apprendre à partir d'un savoir théorique) et l'expérimentation (apprendre à partir d'essais et d'erreurs). Un apprentissage complet et profond est un processus durable, voire continu, dans lequel ces différentes formes d'apprentissage se succèdent et permettent des alternances entre le concret et l'abstrait, entre la pensée et l'action.

Le mentoring et le coaching en fort développement, peuvent constituer des réponses à la condition d'en assurer l'accès à tous les managers de l'entreprise, notamment les managers de premier niveau.

✓ *Elaboration et évaluation des objectifs,*

Il est possible de souligner l'intérêt de :

- L'inscription et la discussion des objectifs individuels dans des objectifs d'équipe discutés eux aussi, de façon collective

² Colloque « Comment apprend-on à manager » Décembre 2013

- L'introduction des notions de service vis-à-vis des collègues ou des collaborateurs, de comportements et de contribution à la réussite collective de l'équipe et de l'entité de travail (sur laquelle il est possible d'agir)
- Le développement de la notation par les pairs ou les évaluations à 360° à condition qu'elles se traduisent en matière de rémunération variable et d'évolution de carrière

✓ *Modes de rémunération et promotions*

Il est fondamental que ceux-ci intègrent les deux points précédents, formation et objectifs individuels et collectifs, non seulement en matière d'intéressement, mais surtout d'augmentation individuelle. Cette intégration n'est pas si simple car elle remet en cause les méthodes bien connues (même si elles restent souvent souterraines) de ranking. Car celle-ci cherche davantage à mettre en concurrence les individus et les équipes qu'à les faire progresser toutes ensemble.

La reconnaissance du rôle essentiel que jouent à tous les échelons certains salariés en termes de coopération, à travers leur rémunération et leur promotion, constitue aussi un puissant levier.

✓ *Politiques d'achat*

Ce qui est énoncé pour les modes de rémunération peut s'appliquer aux politiques d'achat, devrait moins chercher à mettre en concurrence les acheteurs qu'à développer avec eux des relations partenariales fondées sur des dynamiques de progrès régulières dans le temps.

En guise de conclusion, l'OSI souligne le rôle stratégique que la fonction Ressources Humaines pourrait jouer au sein de l'entreprise pour créer et diffuser une culture de coopération dans l'ensemble des directions de l'entreprise, en interne et vers les parties prenantes externes. Il s'agit ni plus ni moins de faire reconnaître la dimension collective du travail des femmes et des hommes et de la performance.

Assumer ce rôle qui lui revient totalement amènerait la fonction RH à repenser profondément sa mission, au-delà des processus très techniques dans lesquels elle s'est parfois emprisonnée (processus de recrutement, schémas de formation, techniques de rémunérations,...). En affichant sa vocation à développer la coopération à tous les étages de l'entreprise, en soutien et en partenariat avec tous les managers, au nom de la performance globale de l'entreprise, elle consoliderait sa dimension stratégique.

Développements LE DOSSIER

Numéro 29 - Mars 2002

Sommaire

La coopération est toujours
une idée neuve

Groupements d'Employeurs :
marier flexibilité et sécurité de l'emploi

Le programme ALIZE

Emplois : de la création à la qualification

Le Pôle Verrier
de la vallée de la Bresle

Quel rôle pour les pouvoirs publics
dans les Systèmes Productifs Locaux ?

Alliances, mode d'emploi

La mobilisation de l'épargne de proximité

Coo-pétition : la pierre d'achoppement
des districts industriels

Les difficultés de la coopération locale

Quel rôle pour les entreprises dans les pays
et les agglomérations ?

La coopération entre entreprises : mythe ou réalité ?

PHILIPPE ARCHIAS

JEAN-MARIE BERGÈRE

PATRICK CLERT-GIRARD

PASCAL COELHO

MICHEL DESURMONT

FABIENNE GOUX BAUDIMENT

BERNARD JOMIER

PAULETTE POMMIER

JEAN-MARIE ROUILLER

DOMINIQUE THIERRY

DÉVELOPPEMENT & EMPLOI
MARS 2002

développement et emploi



INFO OU INTOX ?

Les partenariats, les synergies, les alliances, les groupements, les coopérations, ont bonne presse. Dans les colloques, ce sont les mots magiques qui annoncent performance et avenir radieux. À défaut d'y rencontrer beaucoup de pratiquants, les croyants et les apôtres s'y expriment avec force et conviction. Les exemples, les bonnes pratiques, tels les paraboles, balaient les doutes des hésitants. Je le sais. Je suis un converti et un pratiquant. Dans les entreprises aussi l'idée paraît séduisante, mais des interrogations majeures subsistent. Des partenariats, d'accord, mais pour quoi faire ? D'accord, mais depuis quand les gros ont-ils renoncé à manger les petits ? D'accord, mais comment prendre des décisions rapides à plusieurs ? D'accord, mais le rôle du dindon de la farce, non merci !

Ce numéro de *Développements* tente de décrire la réalité des coopérations inter-entreprises existantes et vivantes. La coopération : info ou intox ?

Le sujet est vaste. Nous avons fait le choix de présenter, certainement trop partiellement, les coopérations entre entreprises dans leur activité de production comme dans leur engagement dans la vie de la cité. Ce choix ne doit pas faire oublier qu'elles se situent et se comprennent dans un double contexte.

La coopération n'est qu'un des types de relation possible entre les entreprises. La concurrence, y compris ses formes les plus brutales, n'est pas en voie de disparition. On est tenté de dire : bien au contraire. La compétition reste le stimulant majeur qui pousse les hommes et les entreprises à innover et à se surpasser. La simple transaction marchande, que, même équitable, on hésite à appeler coopération est la forme d'échange la plus courante. La solidarité existe aussi dans les relations économiques, tant il est vrai que le chef d'entreprise, pas plus que le consommateur, n'est un pur "homo oeconomicus". La coopération apparaît plutôt comme l'exception : un contrat entre égaux, de droit et de fait, et qui entendent le rester.

Deuxième contexte. Dans la réalité les relations inter-entreprises sont rarement chimiquement pures. Qu'elles soient bilatérales ou multilatérales, elles s'inscrivent le plus souvent dans un ensemble plus vaste de coopérations entreprises/administration/élus/universités/associations et de groupements à l'intérieur de chacune de ces catégories. C'est le sens général du travail de Développement & Emploi sur l'environnement de l'entreprise. Il nous renvoie à un aspect essentiel de ces coopérations : sans négliger l'apport de l'internet et la vie des réseaux de toutes sortes, elles se nouent, elles se dilatent, elles perdurent, d'abord dans la proximité, les rencontres entre des hommes, la confiance qu'ils décident de s'accorder et le fonctionnement de territoires concrets. Confiance, territoire, d'autres mots magiques. Nous serons amenés à en reparler.

Bonne lecture.

JEAN-MARIE BERGÈRE

jm.bergere@developpementetemploi.com

BIBLIOGRAPHIE

1. *Réseaux d'entreprises et territoires*
La Documentation
française/DATAR, 2001.
2. Paulette Pommier
Les systèmes productifs locaux
La Documentation
française/DATAR, 2002.
3. *Comment améliorer la performance économique des territoires ?*
Les Hexagonales/Caisse des
dépôts et consignations, 2000.
4. *Guide méthodologique. L'alliance,
un projet moteur*
CCI de Lyon/ACFCI/Ernst et
Young.
5. Fabienne Goux-Baudiment
*Quand les territoires pensent leurs
futurs*
Édition de l'Aube, 2001.
6. Pierre Veltz
*Mondialisation, villes et territoires :
l'économie d'archipel*
PUF, 1996.

La coopération est toujours une idée neuve

Le développement des coopérations entre entreprises est un enjeu majeur, aussi bien pour accroître leur compétitivité que pour leur permettre de s'impliquer sur leur territoire et d'y assumer leur responsabilité sociale. Les vraies coopérations sont durables et fondées sur la confiance.

L'entreprise sort de ses murs. Peu importe qu'elle soit motivée par la recherche de ressources externes, par la gestion des conséquences d'une restructuration ou par les responsabilités qu'elle entend assumer vis-à-vis de son environnement, bassin d'emploi, dispositif de formation ou monde associatif. Certaines entreprises s'engagent seules dans ce mouvement. D'autres voudraient bien mutualiser leurs efforts, partager leurs expériences. Mais demander aux entreprises de coopérer, n'est ce pas aller contre toute leur histoire, leurs pratiques, leurs réflexes, leur culture, leur raison d'être ? Il s'agit d'inventer des relations qui ne soient régies ni par les règles de la concurrence, ni par une division "scientifique" du travail ni par un organigramme hiérarchique.

Il nous faut donc aussi débattre des idées générales à l'œuvre dans les groupements et les coopérations inter-entreprises. Il y a là un enjeu important. Il mérite mieux que des naïvetés ou des incantations.

Pas de classification...

L'extrême diversité des expériences présentées dans ce numéro de *Développements* me fait renoncer à la tentative de vous proposer une nouvelle classification des coopérations entre entreprises. Un schéma de plus qui risquerait même d'en-

fermer des expériences non encore stabilisées dans de prétendus modèles à copier. C'est ce dont nous avons aujourd'hui le moins besoin.

Simplement, si j'y avais été obligé, je vous aurais proposé de distinguer les coopérations entre entreprises selon quelques couples :

- coopération entre entreprises similaires/entre entreprises complémentaires
- coopération pour la production/pour satisfaire à la responsabilité sociale de l'entreprise
- coopération locale, sur un territoire/coopération à l'intérieur de vastes branches ou secteurs mondialisés
- coopération formelle, contractuelle/solidarités familiales, intellectuelles, religieuses, corporatistes, ethniques.
- coopération pour créer de la cohérence ou du consensus/pour mener à bien un projet, voire une lutte.

Au fond c'est peut-être la difficulté à produire un tableau qui permette le croisement de tous ces critères qui m'incite à vous proposer de mettre plutôt l'accent sur quelques principes et enjeux généraux !

... mais quelques principes

Le XIX^e siècle invente le mot et la chose. On peut bien sûr aussi convoquer les foires de Champagne

au XII^e siècle ou la Ligue Hanséatique comme illustres ancêtres, mais les premières coopératives de consommation, de production, comme les banques ou organismes de crédit coopératif, sont créées après 1830. Les coopératives de production augmentent régulièrement. D'une cinquantaine en 1884 lors de la création de la Chambre Consultative des Associations Ouvrières de Production (qui se transformera en 1937 en Confédération générale des SCOOP), elles sont 500 en 1912. On dénombre un millier de coopératives de consommation en 1893, 3 100 en 1912. En 1893 est créé la Banque coopérative des Associations ouvrières de production (qui rejoindra en 1971 le Groupe Crédit Coopératif !). Les premières coopératives agricoles, ainsi que le Crédit Agricole apparaissent dans la foulée et prendront au XX^e siècle l'importance que l'on sait.

Des penseurs, véritables agitateurs politiques, disciples de Saint-Simon ou de Fourier, d'Owen en Angleterre, prônent la coopération à grande échelle. Ils y voient la possibilité d'établir une autre organisation économique, sociale, mais aussi morale. L'industriel Godin créé en 1859 son *Familistère* dans l'Aisne et en 1880 il transforme son entreprise florissante en une coopérative ouvrière de production qui existera jusqu'en 1968.

Rappelons par ailleurs que les coopératives reçoivent à la Libération leur statut général. La loi du 10 septembre 1947, toujours en vigueur, confirme les règles et particularismes antérieurs.

Ce n'est pas la même chose, et pourtant...

Que retenir de ce survol où il n'est question que de coopération entre personnes, jamais entre entreprises. La coopération n'est pas un terme technique décrivant un type d'organisation ou nommant un statut juridique particulier. Elle se présente d'emblée comme une valeur, un projet humaniste, voire une utopie sociale – "l'harmonie universelle" –, opposés à la brutalité de la société. Elle entend fonder des relations qui ne soient pas déterminées par la seule force des protagonistes. Tant pis si on se fait des illusions: elles sont souvent l'apanage des valeurs, et si elles aident à vivre...

Pragmatique en même temps, la coopération est rapidement condamnée par les grands fabricants de systèmes, marxistes en tête. Elle devient, pour reprendre le titre d'un petit guide publié en 2001 avec la bénédiction de l'Union Régionale des Sociétés Coopératives de Production de Rhône-Alpes: *une autre façon d'entreprendre*. Difficile de faire plus prosaïque! Sans parler des puissantes coopératives agricoles aux mains des dirigeants de la FNSEA, les coopérateurs ne songent plus qu'à faire vivre des flots luttant contre le gaspillage ou les logiques exclusivement financières, à être des acteurs non pas opposés à la concurrence, mais des acteurs tirant leur épingle du jeu concurrentiel.

Le nouveau statut de "Société Coopérative d'Intérêt Collectif" se veut plus ambitieux en réunissant dans une même structure les producteurs, les usagers, les pouvoirs publics, associés pour fournir "des

biens ou des services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale". Il lui reste à faire ses preuves.

Un nouveau souffle

On va retrouver beaucoup de cet esprit, mélange de vision du monde et de solutions apportées à des problèmes très concrets, dans les partenariats d'aujourd'hui. Le contexte lui, est radicalement nouveau.

L'Armée Rouge a disparu. Le mythe, déjà bien mal en point, d'une organisation entièrement rationnelle, centralisée, capable de tout prévoir, persuadée de garantir la réalisation de ses prévisions par l'élimination de toute subjectivité disparaît corps et biens. Les grandes organisations traditionnelles hiérarchisées et cloisonnées ne sont pas adaptées aux recherches simultanées de l'innovation, de la réduction des coûts et de la différenciation. De nouveaux schémas vont être expérimentés, plus décentralisés, faisant appel au travail par projet, à l'organisation en équipes autonomes, à la responsabilité de chacun.

L'initiative n'est plus considérée comme la source de tous les dysfonctionnements, mais comme la richesse de l'entreprise. Nous entrons dans l'économie de la connaissance, qui, comme l'amour, a cette particularité de se bonifier lorsqu'elle est partagée. Tout ceci incite à chercher à imaginer de nouvelles relations. La vision partagée va remplacer l'autorité.

Même si le taylorisme respire encore, ces bouleversements sont profonds. Ils sont préparés, aidés et peut-être amplifiés par la recherche

en sciences humaines, et particulièrement par la sociologie des organisations. Les gains de productivité ne sont plus cherchés dans le travail individuel, mais dans les "interfaces". La métaphore du cerveau, dans lequel, ce qui compte, ce n'est pas la performance de chacun des neurones, mais la multiplicité et l'intensité des liens, des connexions entre ces neurones, est à l'esprit (au cerveau!) de tous ceux dont la responsabilité est d'améliorer le fonctionnement des organisations. Résultat: les intermédiaires (population nuisible dans le courant du XX^e siècle) sont devenus des médiateurs, indispensables dans tous les actes de notre vie quotidienne, dans nos rapports avec l'administration, indispensables à notre sécurité, à notre éducation culturelle, etc.

Aimé Jacquet, misant sur la capacité à jouer en équipe plutôt que sur le talent individuel et l'aura médiatique fera le reste pendant l'été 1998. Il devient la référence d'un management respectueux des personnes et de la diversité.

Le troisième élément marquant, et nous nous approchons cette fois de notre sujet, est constitué par le succès d'expériences qui ne doivent rien aux modèles préétablis. La réussite des expériences très différentes de la Silicon Valley et des Districts industriels Italiens est attribuée dans des termes identiques à la qualité, à l'intensité, à la diversité des relations entre les acteurs socio-économiques (relations entre les mondes de la recherche, de l'enseignement, les capital-risqueurs et les entreprises dans le premier cas, relations entre PME et pouvoirs locaux dans le second). La méso-économie et l'ac-

tion économique territoriale, régionale sont nées. Elles vont s'attacher au développement des coopérations, aux dimensions relationnelles de la performance. Le territoire, de stock passif de matières premières, de sources d'énergie, de main-d'œuvre, devient un "fournisseur privilégié de ressources relationnelles" (Pierre Veltz). En France la décentralisation accentue le phénomène en lui donnant de nouveaux outils institutionnels, Contrats de Plan Etat-Région, Pays, Agglomérations ou Agences de développement.

Méfiez vous des contrefaçons

Il peut être tentant de baptiser *coopération* une prise de contrôle, l'étranglement de son fournisseur ou un contrat commercial plein d'arrière-pensées. Il peut être habile de se parer des plumes du partenaire désintéressé et attentif. Il est donc dangereux de manquer de vigilance. Il nous faut en quelque sorte apprendre à distinguer la vraie coopération des contrefaçons. Les expériences de coopération diverses que j'ai pu vivre, essentiellement en Limousin, m'ont à chaque fois paru donner beaucoup de satisfaction, de rayonnement, à ceux qui y participaient. La preuve, ils en redemandaient. Ces satisfactions étaient dues bien sûr aux résultats obtenus, à l'action accomplie. Plus profondément, elles témoignaient de la fierté d'avoir dépassé les limites de son petit univers étriqué, voire du cynisme ordinaire, de s'être enrichi au contact de ses partenaires, du bonheur qu'il y a à agir dans un climat de confiance. La confiance en affaires n'est pas

monnaie courante. Quintessence du "lien social", elle est une construction, elle a besoin de temps. Elle a plus besoin de preuves que de grandes déclarations. Elle reste un pari. "Oser la confiance" écrivait il y a quelques années Bertrand Martin, un manager/développeur. Les constructions juridiques sont nécessaires. La coopération, la vraie, ne peut en rester au respect du contrat. Elle a besoin d'être irriguée par l'oxygène qu'apporte la confiance. Ne nous trompons pas. Il y a toujours mille raisons de se méfier lorsqu'on travaille en équipe. La production du gaz carbonique commence avec la respiration. Mais c'est l'exercice et l'ouverture des fenêtres qui nous sauve de l'asphyxie.

Parler de coopération, et particulièrement entre entreprises, c'est parler d'une action prolongée. La vitesse, la réactivité sont notre lot quotidien. Nous les assumerons d'autant mieux que nous aurons construit notre "réseau", c'est-à-dire cet ensemble à l'intérieur duquel nous n'avons pas à valider la fiabilité de nos informateurs ou de nos interlocuteurs. Quel gain de temps ! Quel supplément de performance ! Un réseau, ce n'est pas une construction éphémère. On imagine même, dans l'absolu, qu'il pourrait vivre en dehors d'un projet, d'une action particulière. C'est une des raisons du dynamisme des réseaux structurés sur une base territoriale. Chaque jour de la semaine, les acteurs se retrouvent. Ils vont devoir vivre ensemble. Ils partagent des problèmes. Autant s'entendre. Quitte à faire mentir Paris qui tient plus que tout à sa grille de lecture de la réalité locale, directement inspirée d'Astérix et de

la guerre des chefs. Se respecter, entre égaux qui souhaitent le rester. Faire confiance. On est loin de la simple recette. Faut-il parler d'une éthique de la coopération ? Le détour par le mouvement coopératif que nous avons fait au début de cet article pourrait alors se révéler plus utile qu'il n'y paraissait.

Y a-t-il un pilote ?

C'est une question épineuse, ouverte. La richesse de la langue française donne toute sa mesure. On trouve ainsi, outre les pilotes déjà mentionnés, des chefs d'orchestre, des dispositifs d'orchestration, des chefs de projets, des médiateurs, des facilitateurs, des animateurs, des assembleurs, des catalyseurs, ou plus traditionnel, des patrons, plus technocratique, des maîtres d'ouvrage, forcément secondés par des maîtres d'œuvre, et bien sûr, lorsqu'on a tout essayé, des personnalités charismatiques. Diantre ! Je plaiderais bien du coup en faveur de l'auto-organisation de mouvements systémiques non-pilotés. Nous serions alors, pour reprendre l'expression de Michel Crozier, en train de faire des arabesques autour d'une histoire qui s'écrit toute seule. On dit bien que les grandes firmes ont un système nerveux central proche de celui du ver de terre.

Plus sérieusement, l'équilibre est difficile à trouver entre trop d'interventionnisme, trop de modélisation, et des processus sans décision, sans vision, sans cesse ramenés aux limites de leur cas particulier. Surtout en France, où, même à son corps défendant, toute intervention de l'État vaut édicton d'une règle

et où en contrepartie l'individualisme est une valeur souvent revendiquée. Les quelques principes à respecter, en attendant des recherches à venir, me paraissent être : éviter les parachutages – les coopérations ne se décrètent pas –, savoir partager le pouvoir, co-diriger, co-piloter, co-animer. Ce qui signifie d'abord ne pas écouter tous ceux qui vous diront que ça ne marche pas, et distinguer entre ces fonctions à partager et celles qui nécessitent une responsabilité bien identifiée, la gestion financière par exemple. Il faut également s'en tenir à ce que les Britanniques appellent "under-management". C'est très difficile ! Ça consiste essentiellement à savoir ne rien faire, lorsque faire quelque chose n'est pas absolument indispensable. Très peu de managers y parviennent. C'est pourtant la condition pour que chacun sente la confiance, ait envie de progresser, d'apprendre. Tous ceux qui ont des enfants me comprennent.

Nous devons également apprendre à distinguer dans ce rôle la compétence nécessaire et la légitimité pour l'assumer. Je m'en suis toujours tenu à cette idée que le meilleur chef de projet, ce n'est pas le plus compétent, même si on y inclut les compétences relationnelles, mais le plus légitime. Ce qu'on pourrait traduire par : celui qui suscite le plus de confiance. Ce qui est affaire autant de capacité à rassembler, à porter les décisions, à être constant, affaire de droiture, d'expérience, de situation ("être en situation") que de compétence. C'est peut-être ce que charisme veut dire...

Les idées sont têtues

Le développement des coopérations entre entreprises est un enjeu majeur, aussi bien pour accroître leur compétitivité que pour leur permettre de s'impliquer sur leur territoire, d'y créer les externalités dont elles ont besoin et d'y assumer

leur responsabilité sociale. L'isolement fait le malheur de trop nombreuses entreprises, pas seulement des PME. Les expériences réussies peuvent nous servir d'aiguillon pour en entreprendre de nouvelles. Mais nous devons être conscients que les démonstrations par les résultats obtenus servent le plus souvent à convaincre les convaincus. Les Grecs, pendant plus de six siècles, ont constaté qu'à chaque fois qu'un esclave était déclaré homme libre, il travaillait beaucoup mieux. Ils n'ont jamais aboli l'esclavage. Les idées sont plus têtues encore que les faits. Il nous faut donc échanger nos bonnes pratiques et, en même temps, débattre de nos mentalités, de nos habitudes, de nos schémas d'organisation, de notre culture.

Ou pour dire les choses autrement, en coopération comme en amour, à trop se concentrer sur la technique, on risque l'impuissance.

JEAN-MARIE BERGÈRE

Groupements d'Employeurs : marier flexibilité et sécurité de l'emploi

Créés en 1985, les Groupements d'Employeurs (GE) maillent les besoins complémentaires de plusieurs entreprises pour recruter en CDI des salariés à temps plein. Une charte définit leurs engagements.

Monsieur M. est préparateur de commande, salarié d'un GE, avec un CDI temps plein. Par le GE, son employeur, il est mis à disposition,

de février à septembre, d'une entreprise agroalimentaire, et d'octobre à janvier, d'une entreprise de la distribution. Les deux entreprises sont membres du GE.

Madame N. est salariée d'un GE. Pendant les périodes scolaires, elle conduit le car d'une société de transport scolaire et, par ailleurs elle conduit un camion d'une entreprise de transport frigorifique régional. Monsieur P. est qualicien, salarié d'un GE. Il est mis à disposition de deux PMI, à tiers temps pour l'une,

et à deux tiers temps pour l'autre. Madame R. est salariée d'un GE. Elle est mise à disposition à mi-temps d'une PME dont elle est la DRH, et à mi-temps d'une entreprise de 1 500 salariés, dont elle est la responsable formation au sein de la DRH.

Qu'est-ce qu'un GE ?

C'est en 1985 que le Législateur a défini le Groupement d'Employeurs. Depuis cette première Loi, la législation et la réglementation ont évolué au fil des ans. Aujourd'hui, les textes précisent que le GE est une association loi 1901, à but non lucratif, avec un objet unique : mettre ses salariés à la disposition de ses membres. Les membres d'un GE (les fondateurs et les adhérents ultérieurs) sont des personnes physiques ou morales. Seules les organismes relevant du champ des Conventions collectives peuvent adhérer à un GE. Le GE doit avoir une convention collective : celle de ses membres s'ils relèvent tous de la même convention ; une convention à définir, dans les autres cas. Pour être membre d'un GE, une entreprise de plus de 300 salariés doit, préalablement, avoir signé un accord collectif avec ses partenaires sociaux, qui garantit aux salariés du GE qui seront mis à sa disposition une équité de traitement par rapport à ses propres salariés. Dès lors qu'un de ses membres est assujéti à la TVA, le GE l'est. Le GE est soumis à l'impôt sur les sociétés. Dernier point : les membres sont solidairement responsables, notamment des dettes sociales du GE.

En 1985, il s'agissait de légaliser des pratiques largement répandues dans

l'agriculture. En témoigne l'existence, à ce jour, de plus de 3 500 GE agricoles, qui représentent environ 12 000 salariés. En général, il s'agit de petits GE : quelques exploitants qui emploient ensemble, via le GE, 2 ou 3 personnes. C'est à partir de 1995 que la formule du GE a commencé à intéresser les autres secteurs d'activité : industries, services, artisanat, professions libérales, associations... Bien qu'il n'existe pas de statistiques précises, on peut estimer à plus de 400 le nombre de GE⁽¹⁾ hors agriculture, soit de l'ordre de six à huit mille salariés. Parmi eux, une quinzaine comptent de l'ordre de 100 salariés.

Recruter en CDI

Par la formule du GE, l'entreprise peut trouver réponse à deux types de besoins en personnel : des besoins saisonniers récurrents ou des besoins à temps partiel.

Bon nombre d'entreprises ont une activité rythmée chaque année par des périodes de forte activité. Elles peuvent alors avoir besoin, pendant plusieurs mois, de davantage de personnels de production ou de maintenance. La solution du CDD ou de l'intérimaire présente l'inconvénient de l'aléa : d'une année à l'autre, ce sont des personnes différentes. En maillant les besoins complémentaires de deux ou trois entreprises, le GE permet de

(1) Parmi ces GE, une centaine de GE pour l'insertion et la qualification (GE-IQ) dont la mission est l'organisation de parcours d'insertion pour des jeunes sans qualification, des demandeurs d'emploi de longue durée, des bénéficiaires du RMI... La plupart des GE-IQ sont mono sectoriels (BTP, espaces verts, propreté...). Ils ne sont pas l'objet de cet article.

recruter en CDI temps plein des personnes qui sont salariées du GE, et mises à disposition tantôt d'une entreprise, tantôt d'une autre. Chacune des entreprises y gagne en fidélisation de ces personnes. Les personnes y gagnent en stabilité de leur emploi et en diversité d'activité. Dans ce cas, le GE est réducteur de précarité.

Les besoins de personnel à temps partiel sont très divers.

C'est l'artisan qui travaille seul et hésite à recruter, car passer de un à deux est un saut quantitatif considérable (+ 100 %), mais aussi un saut qualitatif important : il faut manager un collaborateur, et satisfaire à des obligations administratives lourdes. C'est le responsable de PME qui aurait besoin d'une compétence pointue à temps partiel, en matière de qualité, d'informatique, de ressources humaines, de marketing... pour renforcer son professionnalisme et poursuivre son développement.

C'est la PME qui fait évoluer son organisation, par exemple pour prendre en compte la réduction de la durée du travail, et qui aurait besoin de personnes à temps partiel. C'est le médecin, l'avocat, le géomètre... qui ont besoin d'un secrétariat ou d'une assistance de gestion à temps partiel.

C'est l'entreprise qui, dans certaines fonctions, a besoin de davantage de personnes à certains moments de la journée ou de la semaine.

Dans toutes ces situations, recruter en direct à temps partiel expose au risque du départ rapide du collaborateur, dès lors qu'il a accepté cette offre... en attendant de trouver un plein temps ailleurs.

Dans toutes ces situations, en maillant les besoins complémentaires de quelques entreprises, le GE permet alors de recruter en CDI temps plein des personnes qui sont salariées du GE, et mises à disposition tantôt d'une entreprise, tantôt d'une autre. Dans ce cas, le GE peut être créateur d'emplois.

Au-delà de la définition juridique, il est donc possible de définir le GE comme une entreprise dont le champ d'action est son bassin d'emploi, et dont le métier est de construire des emplois à temps plein à partir de "morceaux d'emplois" (dans le petit monde des GE, on parle de maillage). Un GE, ce sont des employeurs d'un même bassin d'emploi qui s'associent pour partager durablement du personnel: le cœur de métier du GE, c'est la gestion de compétences partagées.

GE et travail temporaire

La question est alors posée de la relation entre Groupement d'Employeurs et Travail temporaire. Deux points différencient ces deux formules. D'une part, elles ne répondent pas aux mêmes besoins: saisonniers récurrents ou à temps partiel permanent pour le GE; occasionnels et temporaires pour le Travail temporaire. D'autre part, elles sont de nature différente: association d'employeurs solidairement responsables pour l'une; société de services pour l'autre.

L'expérience des GE créés depuis quelques années fait ressortir clairement plusieurs points clés.

Tout d'abord le professionnalisme nécessaire pour la conduite opérationnelle de cette PME à vocation spécifique: diriger un GE requiert des compétences en matière de

direction d'entreprise, d'animation et de développement d'un réseau d'adhérents, de gestion des compétences, de management d'un personnel dispersé, de relations sociales...

Est également importante l'implication du Conseil d'administration et du Président: il leur revient de fixer les orientations stratégiques du GE et de veiller à la bonne implication des membres dans l'Association. Il leur revient aussi de veiller au respect des règles de bon comportement que les membres se sont données au travers d'un règlement intérieur, notamment pour anticiper et maîtriser les risques.

Les GE qui ont atteint une maturité font clairement la preuve de leur valeur ajoutée pour leurs membres, en terme de qualité des compétences mises à leur disposition. Pour les TPE et les PME, ils sont aussi facteur de développement et de professionnalisation, en particulier en gestion des compétences. Enfin, le GE est un lieu de mutualisation qui développe la connaissance réciproque et suscite d'autres coopérations entre les entreprises.

Progressivement, sur leur territoire, les GE sont connus et reconnus

comme des employeurs attractifs. Bon nombre de leurs salariés y trouvent un bon compromis entre la stabilité d'un emploi et la diversité des situations professionnelles, ainsi qu'un développement de leur "employabilité".

C'est sur la base de ces constats d'expérience que les GE membres de la Fédération Française des GE (FFGE) se sont dotés d'une Charte de professionnalisme et d'éthique (voir encadré). La Charte a été déclinée en un référentiel qui concrétise les sept engagements en 35 critères mesurables. Au printemps 2002, la FFGE engagera la première campagne de labellisation de ses adhérents par rapport à ce référentiel.

Encore trop peu connue, la formule du Groupement d'Employeurs a fait la preuve de sa réelle utilité pour les employeurs, pour les personnes et pour le territoire, dès lors que les responsables d'entreprises ou d'organismes ont intégré l'intérêt qu'ils ont à coopérer.

MICHEL DESURMONT
est délégué général de la FFGE
www.ffge.fr

LA CHARTE "GE DE QUALITÉ, POUR LA QUALITÉ DE L'EMPLOI"

Le Groupement d'Employeurs s'engage à:

1. construire des emplois maillés et durables,
2. mettre en œuvre une démarche de développement des compétences,
3. obtenir confidentialité et devoir de réserve de la part de ses salariés,
4. pratiquer une politique sociale équitable et cohérente,
5. développer une politique Qualité,
6. avoir une maîtrise rigoureuse des coûts,
7. favoriser l'implication des adhérents dans la vie du GE.

Le programme ALIZE

Alizé® est un exemple de coopération entre entreprises. Celle-ci prend trois formes : coopération entre grandes entreprises, coopération des entreprises avec le secteur public et parapublic, coopération entre grandes entreprises et PME-PMI.

Le local, le réseau, la coopération, le partenariat... ces termes sont devenus depuis ces dernières années le leitmotiv du développement économique local. Cet engouement qui porte ce système organisationnel comme une condition *sine qua non* d'efficacité, coïncide avec l'apogée de l'ère informatique. Est-ce le fruit du hasard? Ce mode d'organisation pour traiter les sujets de société est-il issu de la décentralisation de l'État ou induit par l'appropriation de ces concepts par la politique? En d'autres termes, sommes-nous en présence d'un effet de mode ou d'un vrai changement structurel? Autant de questions qui ne trouveront réponses qu'au niveau des acteurs locaux, dans leur capacité à intégrer la coopération, le partenariat, l'effet réseau... comme une vraie dynamique et un effet de levier à l'efficacité des problématiques locales dans la durée. Ceci présuppose que tous les acteurs soient vraiment conscients de l'originalité, de la valeur ajoutée de ce mode organisationnel mais aussi des compétences spécifiques qu'il requiert, par exemple, en terme d'animation, voire de métier.

Les fondements du programme

L'une des problématiques récurrentes de ces acteurs locaux porte sur la mobilisation des entreprises

sur des formes de coopération territoriale. Sujet largement présent aux récents entretiens internationaux de l'aménagement et du développement du territoire. Ceci présuppose qu'avant de faire entrer un autre acteur (les entreprises) dans le "jeu" territorial, la coopération entre acteurs locaux, notamment publics et para-publics, est acquise. C'est loin d'être le cas: souvent, il s'agit davantage d'une relation de bon voisinage que d'une réelle coopération.

Le programme ALIZE (Actions Locales Inter-entreprises en Zones d'Emploi) est donc parti de la logique des entreprises avec l'ambition de prouver, qu'en matière de développement économique local, "le rapport résultats sur investissements est supérieur quand il y a mise en commun de moyens" (privés et publics). De façon caricaturale, pour les entreprises, il s'agit de dépasser les relations bilatérales entre une grande entreprise qui, dans une logique de compensation suite à une restructuration (plan social avéré ou gestion de sureffectif à venir), octroie des primes à l'emploi, et un porteur de projet dans une logique d'effet d'aubaine. Et pour les acteurs locaux de renforcer, voire de mettre en place une coopération technique sur un objectif opérationnel: le soutien au développement des activités créatrices d'emplois des PME/PMI sur un territoire géographique donné.

Ce dispositif est donc basé:

- sur la volonté des entreprises d'un même territoire de s'investir sur le développement économique de leur territoire, en coopération avec d'autres entreprises et dans la durée (3 ans);
- sur un partenariat élargi, c'est-à-dire la volonté de rassembler sur un territoire donné tous les dispositifs et les structures opérationnelles œuvrant en faveur de la création d'activité génératrice d'emplois.

Les préalables à la coopération

L'expérience acquise au travers de ce dispositif montre que derrière ces "formules magiques" de coopération et de partenariat, on a tendance à oublier qu'il existe des préalables à toute forme de coopération:

- Une coopération passe d'abord par des acteurs compétents, aussi est-il illusoire de croire que la coopération est la clé de la réussite si les acteurs ne sont pas à la hauteur. En d'autres termes, sur un territoire donné, des acteurs mous donneront une coopération molle.
- Il en découle que faire de la coopération pour la coopération peut être destructeur, car autant une coopération réussie, rejaillit sur tous les partenaires et leur territoire, autant un échec sera sujet à renforcer la frilosité des partenaires, notamment des entreprises, à ce type de démarche pendant quelques années.

La reconnaissance mutuelle, la différenciation et l'intégration territoriale sont trois éléments qui permettent de donner du lien à la

coopération. Le fait de reconnaître les autres structures comme compétentes dans leur domaine tout en étant suffisamment différentes pour être complémentaires mais en ayant au moins une caractéristique commune (l'attachement au territoire) et bien évidemment un objectif commun, représente l'essence même de la coopération territoriale.

La coopération part sur de bonnes bases lorsque ces conditions préalables (non exhaustives) sont mises en résonance vis-à-vis des acteurs et de l'objet même de l'action commune. C'est pourquoi la mise en place d'un bassin ALIZE doit forcément passer par un diagnostic des acteurs présents sur le territoire, de leur capacité à se mobiliser sur un sujet opérationnel, de leur culture du travail en réseau, etc.

La coopération ALIZE

L'implantation d'un dispositif ALIZE se traduit par la signature d'une convention-cadre de partenariat entre les entreprises mobilisées qui reprend les engagements réciproques de chacun. Nous sommes donc en présence d'une "coopération contractuelle", même si les relations de coopération sont davantage dictées par des mécanismes informels de l'ordre de la confiance que par des mécanismes juridico-contractuels. Le lien de la coopération est en fait basé sur des choses simples, sur les principes fondamentaux de la vie en société: le respect, la confiance et le travail.

L'organe opérationnel du dispositif ALIZE se situe au niveau du Comité d'Agrément (instance tech-

nique de décision d'accompagnement des projets) qui est le lieu de rencontre entre les différents acteurs: les grandes entreprises, les acteurs locaux et les PME.

1. La coopération entre grandes entreprises impliquées dans le dynamisme de leur territoire

Un certain nombre de grandes entreprises agissent déjà en faveur de leur territoire (France Télécom, EDF, Saint Gobain Développement...) pour des raisons diverses (voir Développements n° 18, schéma page 14). ALIZE veut fédérer les entreprises qui interviennent sur le même territoire, et essayer d'en convaincre d'autres de mettre en commun des ressources. Les entreprises mettent en commun leurs moyens, soit en créditant un compte spécifique ALIZE, ce que nous appelons une contribution en "pot commun", soit en intervenant au cas le cas en fonction des projets, ce que nous avons appelé la contribution en "tour de table". La constitution d'un fonds propre à ALIZE est indispensable, notamment pour permettre des interventions financières rapides, même si l'intervention financière ALIZE est souvent marginale et doit rester limitée au profit des compétences. L'intervention complémentaire dite en "tour de table" est également indispensable car elle permet d'une part de mobiliser les compétences, un cadre ou un ingénieur d'une entreprise ne se mettant pas dans un "pot commun", et d'autre part d'abonder le soutien financier d'ALIZE dont l'objectif premier est de faire effet levier.

Des entreprises comme le groupe E.A.D.S utilisent les 3 modes d'intervention. Mobilisé sur 3 bassins ALIZE, il s'engage sur un volume global de mise

à disposition de compétences, sur une enveloppe financière à peu près équivalente mise sur le compte spécifique ALIZE et abonde en octroyant des prêts bonifiés complémentaires via la structure interne, E.A.D.S Développement, pour un volume d'engagement quasiment 2 fois supérieur. Même si les entreprises s'engagent sur un volume global de compétences, elles maintiennent l'autonomie de leur mobilisation, en fonction du secteur d'activité du projet aidé (respect de la non concurrence), de la disponibilité de la compétence (en fonction de la charge de travail)...

Le Comité d'Agrément ALIZE est une forme de coopération ouverte, les entreprises partenaires pouvant décider d'accueillir au sein du dispositif d'autres entreprises à tout moment. *Par exemple les partenaires d'ALIZE Grand Avignon viennent d'accueillir tout récemment les entreprises Eole Res et Groupama.*

2. La coopération entreprises/ secteur public et parapublic

Le Comité d'agrément s'appuie sur les acteurs locaux, publics, parapublics et associatifs pour abonder l'effort financier des grandes entreprises vis-à-vis du territoire. Mais surtout, ces structures ont un rôle essentiel au niveau de la prospection et du captage des projets, au niveau de la mutualisation des informations sur un même projet ainsi qu'au niveau de la connaissance des autres dispositifs existants sur le territoire. En effet, les projets sont présentés au Comité d'Agrément ALIZE pour permettre de débloquer ou de donner une impulsion complémentaire à un projet lorsque les dispositifs existants sont inadéquats ou insuffisants. Or les porteurs de projet ne se limitent pas à la présen-

tation de leur dossier à une seule structure, ils essayent de profiter d'un maximum d'aides, avec le risque d'effet d'aubaine ou de chasseurs de primes. D'où la nécessité à la fois de mutualiser les connaissances sur un projet entre les différentes structures et dispositifs locaux, et à la fois d'une transparence entre les différentes aides accordées.

Enfin, les acteurs locaux trouvent de l'intérêt à la démarche ALIZE, leurs chargés de mission étant plutôt des généralistes, la participation de spécialistes des grandes entreprises donne souvent un éclairage technique complémentaire aux dossiers. *L'un de ces chargés de mission d'une chambre de commerce et d'industrie évoquait lors d'un comité d'agrément, la souplesse du dispositif. Celui-ci permet de refuser des dossiers qui rempliraient toutes les conditions administratives pour bénéficier d'une aide type, par exemple de la Région, et qui permet à la fois d'accompagner des dossiers qui au contraire ne remplissent pas les conditions minimales pour les dossiers d'aides classiques en jouant sur la variable essentielle: le diagnostic homme/projet. Dans le même ordre d'idée, sur un des bassins un banquier évoquait devant le Préfet de Région que 90 % des dossiers agréés par ALIZE ne passeraient pas une commission bancaire et pourtant 90 % d'entre eux perdurent au-delà du seuil critique des trois ans d'existence.*

3. La coopération grande entreprise/PME

La coopération d'action entre les grandes entreprises permet de définir les ressources globales disponibles par nature et de réaliser un diagnostic partagé. La coopération d'intervention permet d'organiser les réponses aux besoins exprimés

par le porteur de projet de la PME et de l'accompagner en adaptant dans le temps les décisions prises par le Comité d'Agrément ALIZE.

La coopération d'intervention entre les grandes entreprises partenaires du programme ALIZE et les PME locales prend une forme contractuelle avec la signature d'une convention de coopération et de développement qui reprend l'ensemble des aides apportées par ALIZE en les déclinant par partenaires. La coopération est d'autant plus importante lorsque la nature de l'intervention est en compétence. En effet, le besoin de compétence est analysé à un instant donné mais le projet de la PME continue d'avancer, et si la compétence n'est pas disponible immédiatement dans la grande entreprise ou si le projet prend du retard pour la PME, il sera vraisemblablement nécessaire de l'ajuster en fonction des évolutions. Pour illustrer cet ajustement, voici un exemple tiré du terrain qui en plus présente une façon intéressante de démultiplier les compétences par le coaching d'un stagiaire. *ALIZE Saumur a décidé d'encadrer et de participer au financement d'un stage de trois mois effectué par un élève d'ESC en fin d'études. Il a été chargé de réaliser une étude de diversification d'activité d'une PME. Lorsqu'il est arrivé dans l'entreprise, il s'est aperçu qu'il n'existait pas de comptabilité analytique et que le gérant ne savait pas précisément combien il gagnait par pièce, ni par client..., l'objet du stage a été modifié en conséquence sur la réalisation d'outils de gestion informatisée simples.*

Cet exemple est particulier dans la mesure où la coopération entre grandes entreprises et PME s'est concrétisée par un intermédiaire, le stagiaire, tout au moins dans la

partie citée en exemple. Mais le lien tissé en direct entre la PME et la grande entreprise va souvent au-delà de l'aide prévue dans la convention de coopération et de développement, notamment lorsque l'aide est de nature technique (par opposition à une aide fonctionnelle).

Un DRH précisait qu'une PME aidée sur le développement technique d'un nouveau produit prenait contact de temps en temps avec le cadre qui était intervenu pour demander des renseignements et le tenir au courant des avancées du projet. Malgré l'absence d'encadrement de cette relation, ce DRH n'est pas intervenu pour l'interrompre considérant qu'il s'agissait d'une source de motivation et surtout de reconnaissance individuelle pour ce cadre.

Les deux exemples présentés montrent d'une part à quel point une vraie coopération est indispensable, notamment pour agir par mise à disposition de compétences, et d'autre part la richesse du lien qui s'établit entre les grandes entreprises et les PME qui est largement supérieur à une aide financière.

Pour conclure, le programme ALIZE est une coopération dans sa dimension la plus large qui pourrait être définie, pour reprendre l'analogie sous-tendue dans l'introduction avec l'informatique, comme un réseau de réseaux. Ce dispositif utilise le réseau de chacun des membres du Comité d'Agrément: les représentants des entreprises doivent pouvoir mobiliser les ingénieurs et cadres de leur établissement, voire de leur groupe pour certaines compétences rares; les autres acteurs locaux doivent mobiliser leur structure et les autres dispositifs associés pour prospecter

les projets, connaître les aides dont le dossier a déjà bénéficié, etc. Chacun des bassins est lui-même rattaché à un réseau national aujourd'hui via Développement et Emploi (le serveur), demain en direct via les informations contenues sur le site Internet en cours de réalisation.

Au-delà des résultats quantitatifs

évalués en continu (1 500 emplois soutenus pour un objectif de 1 400...), le construit collectif est riche qualitativement : meilleure connaissance des partenaires, déplacement des critères de décision, effet levier, etc. Outre le fait de renforcer le tissu fragile de PME-PMI, ces habitudes de travail en coopération permettent de proposer des

réponses appropriées et renouvelées des différents acteurs locaux (privés et publics), afin de prévenir ou de réduire par anticipation les mutations économiques sur les territoires.

PASCAL COELHO
est responsable de projet à
Développement & emploi.

Emplois : de la création à la qualification

La coopération entre entreprises sur le champ de la qualification et de l'employabilité est encore embryonnaire. Développer l'employabilité locale nécessite que les entreprises se réinterrogent sur leurs relations avec leur territoire. Six comportements types peuvent être identifiés : paternaliste, prédateur, réparateur, citoyen, coopératif et préventif.

On peut analyser l'évolution des concepts et paradigmes de la gestion locale de l'emploi avec quasiment les mêmes grilles de lecture que celles utilisées en matière de développement économique local, mais avec une dizaine d'années de décalage.

En dehors des stricts champs du reclassement ou de l'implication à l'égard des problématiques d'insertion, l'idée qu'au sein d'un territoire, des entreprises puissent coopérer autour des problématiques de qualification et d'employabilité reste, malgré tout, encore embryonnaire.

Sur le champ du développement économique local, les entreprises qui se sont impliquées, et elles ne sont pas légion, l'ont historiquement fait d'abord dans une logique réparatrice, en compensation

d'emplois supprimés. Sur le champ de la gestion locale de l'emploi, elles se sont également positionnées, soit dans une logique réparatrice (reclassement), soit sur une logique "d'entreprise citoyenne" avec toutes les ambiguïtés du terme.

Ce n'est que plus récemment que, tant sur le registre économique que sur le registre de la qualification, l'on commence à parler d'anticipation, d'attractivité d'un territoire ou de gestion préventive de compétences.

Les enjeux de la mise en place de dispositifs locaux de qualification

S'accorder sur la notion d'employabilité ?

Issu des travaux des économistes du travail au milieu des années 80, le

concept d'employabilité a essentiellement, dans un premier temps, été utilisé comme moyen de compréhension des processus globaux et collectifs de sélection des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. R LÉDRUT définissait à cette époque l'employabilité comme "l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un".

Avant d'être plus répandue dans un large public, à partir de la fin des années 80, la notion d'employabilité fut une notion savante, liée aux statistiques et aux catégories administratives que les économistes et sociologues avaient construites. L'employabilité était tributaire de la durée de référence que l'on donnait pour calculer la probabilité (jeunes, vieux...).

Aux yeux de certains, le terme a une connotation très utilitariste,

contraire à une approche "humaniste". Les entreprises, qui cherchent à travailler sur cette question, ne prononcent que rarement le terme. La notion d'employabilité, de fait, est chargée d'ambiguïtés.

On a vite fait de la justifier par la quête de flexibilité des entreprises. Mondialisation de l'économie et concurrence accrue obligent, l'heure est à l'adaptabilité des ressources humaines. L'entreprise ne pouvant plus garantir l'emploi à vie, on s'accorde trop souvent à dire que le salarié doit être maître et acteur de son adaptation permanente, afin d'être prêt à tout moment à changer d'emploi. De là à renvoyer toute la charge de cette adaptation permanente sur le salarié pour s'exonérer de toute responsabilité face à l'emploi, il y a un pas que certaines entreprises franchissent encore.

Les politiques publiques territoriales ont su aborder le sujet seulement à l'occasion de crise : annonce de restructuration sociale et/ou taux de chômage alertant. On parlait alors d'employabilité principalement en situation de rupture pour les seuls salariés en recherche d'emploi.

Aujourd'hui, le contexte a changé. Les entreprises ont du mal à recruter. Elles se tournent plus volontiers vers les interlocuteurs locaux et se regroupent pour chercher collectivement des solutions. Mais quand elles abordent le projet de développement de l'employabilité, elles sont immédiatement perçues comme suspectes. Il y a tout un travail de crédibilité à entreprendre. L'employabilité se construit dans la durée. Elle concerne tout autant les deman-

deurs d'emploi que les personnes pour qui il n'y a pas de problèmes ou pas de risques a priori.

Les mutations du travail, les changements technologiques conduisent aujourd'hui les salariés à prendre leur carrière en main. Dans les entreprises, les systèmes d'avancement et de promotion se trouvent profondément modifiés. L'évolution des métiers, les nouvelles organisations du travail, la refonte des qualifications qui en découle, donnent la priorité à la compétence. Les mouvements hiérarchiques, les carrières toutes tracées ne sont plus d'actualité. Chacun doit anticiper, se former, savoir valoriser ses compétences et évoluer en fonction d'opportunités qu'il saisit : en un mot, rester employable.

Responsabilisation des salariés ne signifie pas pour autant désengagement de l'entreprise. Si elle n'offre plus des avancements automatiques et des carrières toutes tracées, elle doit pouvoir donner aux salariés

des repères. L'entreprise doit pouvoir donner des informations sur sa stratégie, sa politique d'emploi, ses perspectives, ses métiers et leur évolution, sur les règles de mobilité en son sein, sur les possibilités d'accès à la formation... De telles actions ne relèvent pas de modalités toujours spécifiques. Le rôle de l'entreprise consiste, en fait, à donner aux salariés de la visibilité, c'est-à-dire les moyens pour chacun d'eux de comprendre l'environnement organisationnel et économique dans lequel il se trouve, et ses évolutions pour pouvoir se positionner en fonction de ce qu'il est et de ce dont il dispose. A l'évidence, mieux les salariés seront en effet informés, moins l'entreprise, quelle qu'elle soit, aura de raison de craindre de voir partir ou se démotiver des salariés, faute de pouvoir leur donner des évolutions qu'ils espèrent.

Force est de reconnaître que les entreprises maîtrisent encore bien mal ce rôle d'information qui leur incombe. Certes, de nombreux dispositifs de gestion des ressources

DÉFINITION DE L'EMPLOYABILITÉ SELON DÉVELOPPEMENT & EMPLOI

Compétences du salarié et conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables.

Cette employabilité se construit dans la durée sur quatre facteurs principaux :

- ◆ Les savoir-faire validés et exercés ;
- ◆ L'apprentissage du changement ;
- ◆ La capacité à identifier et anticiper un projet professionnel ou, au moins, un "devenir réaliste" ;
- ◆ Un niveau de rémunération et d'avantages sociaux acceptable ;
- ◆ Il s'agit à la fois de la mobilité professionnelle ou au moins d'une mobilité "d'environnement", de la formation continue, des modes de management, des processus d'évaluation, des organisations du travail, des niveaux de salaire relatifs et des autres éléments statutaires (dont les politiques de qualification).

humaines contribuant au développement de l'employabilité des salariés existent déjà dans les entreprises. Mais la communication est peu centrée sur cette finalité et l'employabilité reste très loin des préoccupations des patrons de PMI-PME.

Faciliter la mobilité professionnelle sur le marché du travail local

Si on arrive à trouver dans les entreprises des éléments de visibilité sur les potentialités internes, on constate que peu de choses, sinon rien n'existe pour élargir la visibilité à l'externe. Les marchés de l'emploi local, comme professionnel, national et les ressources de l'environnement ne font l'objet d'aucune démarche de recensement ni d'utilisation, pas plus que les politiques publiques d'aides à l'emploi. En résumé, le salarié doit, le plus souvent, se débrouiller par lui-même.

Agir par prévention en développant l'employabilité locale

Quand on parle de l'employabilité comme responsabilité du territoire, on se cantonne souvent à l'offre de compétences apportée par les demandeurs d'emploi ou à l'offre de formation initiale qui "déverse", chaque année, des jeunes plus ou moins qualifiés sur le marché du travail. On parle rarement de la population salariée en place. Les années de chômage ont fortement marqué les esprits et seuls les bassins d'emploi qui ont connu de fortes restructurations industrielles observent de telles ouvertures, sans que les acteurs locaux en prennent vraiment le pilotage. Développer l'employabilité peut en effet apporter des réponses pra-

tiques au besoin de l'entreprise : disposer à temps des compétences nécessaires pour rester compétitive dans un environnement incertain et permettre aux salariés de conserver ou le cas échéant, de retrouver un emploi motivant.

Des initiatives locales collectives, rassemblant plusieurs entreprises, notamment PME-PMI, s'observent dans quelques territoires. Pilotées par un Comité de Bassin d'Emploi, une association d'entreprises, un groupement d'employeurs ou une grande entreprise locale, elles s'inscrivent encore peu dans la durée.

À titre d'exemple, Renault a organisé depuis plus de 10 ans une formation diplômante pour ses propres salariés. Elle y a intégré des jeunes, à la recherche d'un emploi au niveau local. En partenariat avec ses sous-traitants locaux, elle s'est assurée, parce qu'elle ne garantissait pas une embauche au final, de l'enseignement d'un tronc commun de compétences que les stagiaires pouvaient faire valoir dans différentes entreprises de proximité (création d'un nouveau CAP interprofessionnel).

Cinq entreprises de la plasturgie implantées sur le bassin de Thann en Alsace se sont regroupées pour contribuer à la mise en place d'une formation diplômante (10 personnes mises sur le marché du travail par an) répondant à leurs besoins de recrutement à court et moyen termes.

Ces actions significatives ont souvent été portées par un acteur local particulièrement motivé et volontariste qui a su lever les contraintes et les obstacles humains, administratifs, institutionnels... pour faire enfin aboutir le projet.

Doter les jeunes de compétences transversales

Dans l'exemple cité ci-dessus, Renault a conçu la formation CAP Exploitation d'Installation Industrielle, formation validée par l'Éducation Nationale. Elle portait sur les compétences transversales au métier d'opérateur dans les secteurs de l'automobile, de la plasturgie, de la verrerie, de l'agroalimentaire, activités présentes sur les bassins d'implantation de Renault. Les jeunes issus de cette formation étaient ainsi dotés d'une qualification facilement "vendable" sur les marchés du travail locaux.

La transversalité des compétences est capitale pour l'insertion des jeunes

Les entreprises pour ce public sont, de toute façon, obligées de mettre en place un système d'intégration spécifique afin de réussir leur adaptation au poste. Elles ne peuvent plus "rêver" des salariés immédiatement opérants sur un poste de travail. Il est incontournable pour elles d'imaginer des procédures d'insertion qui conduisent à la fois à la stabilisation des dépenses de formation et à l'optimisation des moyens, humains et techniques des acteurs de la formation continue.

En cela, la formation par l'alternance est un atout majeur

C'est dans l'interactivité et dans le pilotage qui est mis en place entre les deux lieux de formation (école/entreprise) que cette pédagogie de l'alternance peut aller au-delà des diplômes traditionnels pour développer de nouvelles formes de compétence répondant mieux aux besoins de polyvalence et d'adaptabilité.

Les métiers ne peuvent être traduits dans l'enseignement professionnel que grâce à une bonne articulation entre formation théorique et formation en situations de travail.

Par ailleurs, pour que l'objectif d'insertion et d'employabilité soit atteint, la formation professionnelle dispensée au jeune doit pouvoir être reconnue dans d'autres secteurs d'activité. De sa conception aux modalités de certification qui lui sont propres, la formation doit permettre d'identifier les compétences qui sont spécifiques à un métier, à une organisation du travail et à un secteur donné et celles qui sont transversales à plusieurs autres situations professionnelles. Ainsi, la transversalité reconnue de certaines compétences permet de construire une employabilité multi-sectorielle et pluri-organisationnelle. La mobilité professionnelle s'élargit sur une aire où les notions de secteur d'activité, d'organisation du travail et même de métier tombent.

Entreprises et employabilité locale

Contrairement à des idées acquises, les entreprises ont plus de relations avec leurs territoires qu'elles ne le disent, même si elles n'en sont pas totalement conscientes.

Selon une typologie à la fois rétrospective et prospective, on peut identifier six comportements types à cet égard.

1. Le comportement paternaliste

Immédiatement l'image "de la crèche au cimetière" vient et on évoque les cas Boussac, Michelin... Mais le modèle a été beaucoup plus répandu que ces cas emblématiques et reste présent. Par ailleurs, ce

LES DIPLÔMES INTERPROFESSIONNELS

Des diplômes interprofessionnels sont construits à partir d'un cœur de compétences communes à différents métiers. Dès lors, la certification sera valable pour plusieurs secteurs professionnels. Ces formations transversales qui développent l'employabilité sont très professionnalisées. Elles mettent les apprenants en permanence en situation réelle. Les jeunes formés peuvent ainsi acquérir des compétences communes en passant par des situations de travail différentes et développer par la même occasion une compétence difficile à identifier et à mesurer: la compétence de transposition, d'adaptation.

modèle est immédiatement connoté de façon péjorative: on oublie qu'au XIX^e siècle, il a été à l'origine des systèmes de protection sociale.

Du point de vue de la gestion de l'emploi, il se situe clairement sur une volonté de fidéliser les salariés et on peut faire l'hypothèse qu'en cas de difficultés récurrentes de recrutement et de pénurie de main d'œuvre ce modèle a encore de très beaux jours devant lui.

2. Le comportement prédateur

Ce modèle est particulièrement à l'œuvre dans le cas des grandes implantations industrielles. On peut citer des territoires qui ont été véritablement asséchés, parfois de façon très volontariste et des pratiques élaborées, par l'arrivée d'une grande unité: une partie de la Basse Seine, la Région de Rennes... en sont des exemples connus. Ces implantations ont à la fois accéléré l'exode rural, et par voie de conséquence, structuré l'agriculture sans développement de filières agro-alimentaires locales et largement contribué à la destruction du tissu artisanal et des TPE. Bien sûr, ce modèle prédateur renforce une culture collective de développement octroyée et, dans ces territoires, il

est toujours plus difficile d'introduire ou de réintroduire une culture du développement endogène.

3. Le comportement réparateur

Déjà évoqué ci-dessus, ce modèle se positionne exclusivement dans le cadre des plans sociaux et des restructurations.

Cette réparation se situe selon les contextes et les rapports de force entre acteurs internes et externes sur l'un et/ou l'autre des deux registres: reclassement/reconversion des personnes et reconversion/revitalisation économique des tissus locaux.

4. Le comportement citoyen

Le terme "d'entreprise citoyenne" a été tellement utilisé par certaines entreprises dans une seule logique de communication superficielle qu'il a perdu beaucoup de crédibilité. Ce n'est évidemment pas le terme qui est condamnable, c'est son abus, quand les pratiques ne suivent pas les effets de manche. Les nouveaux mots: "entreprise solidaire", "entreprise socialement responsable"... présentent les mêmes risques, s'ils ne se traduisent pas par des actions réelles et durables

Cette réserve faite, des pratiques réelles significatives existent et le

fait que les entreprises innovantes en tirent des effets d'image et d'avantage compétitifs (à l'égard de leurs clients, de leurs salariés ou de leurs actionnaires) n'a bien sûr rien de condamnable.

L'exemple de l'implication de Renault à l'égard de la qualification de jeunes, présenté plus haut, est un exemple type. De nombreux autres exemples de cette nature peuvent être cités: Lafarge, Schneider, Axa, Saint-Gobain...

5. Le comportement coopératif

En dehors du mouvement coopératif lui-même, largement issu du secteur agricole, ce modèle ne fait pas partie des traditions françaises solidement ancrées.

Toutefois, en matière de gestion locale de l'emploi, il existe locale-

ment des expériences autour des clubs d'entreprise, des plates-formes locales d'entreprises, des plates-formes de ressources... Deux dispositifs principaux sont structurés au plan national: les GEIQ (Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification) et les Groupements d'Employeurs (GE). Juridiquement identiques, la première formule vise prioritairement les populations en insertion professionnelle, la seconde formule vise la gestion commune de salariés en temps partagé ("la flexibilité sans la précarité") et la construction de qualifications durables, répondant aux besoins en compétences des membres du Groupement (voir article page 6).

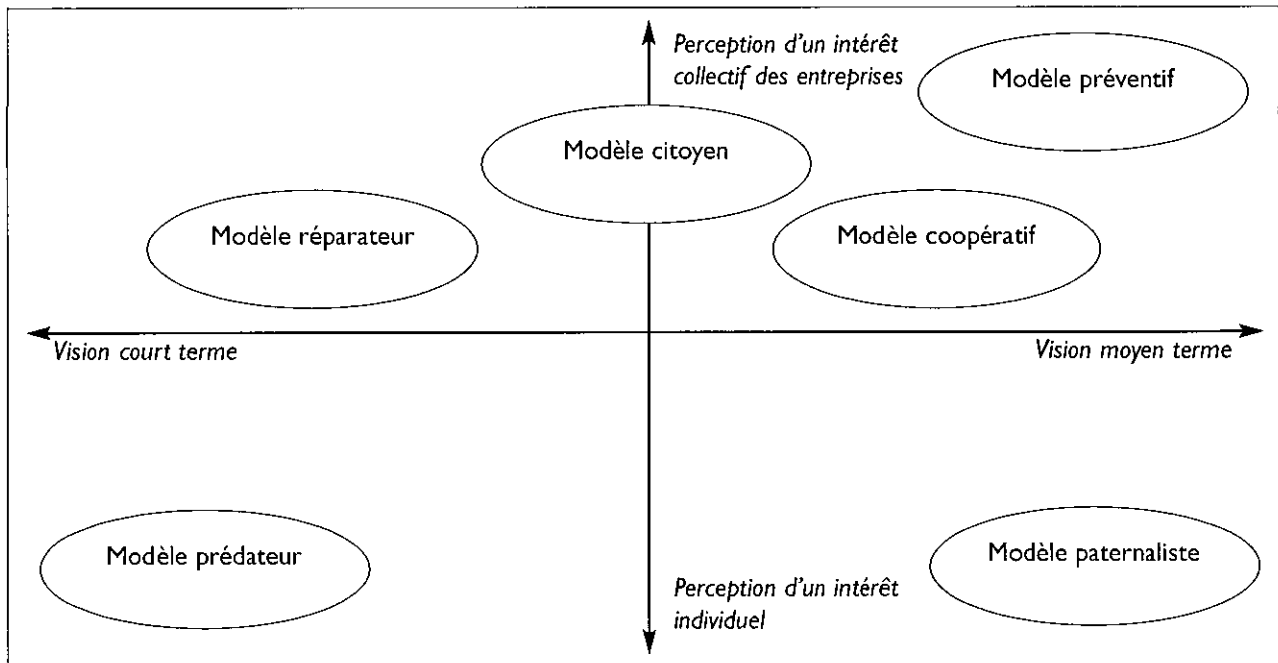
Au travers de ce modèle, on voit l'émergence d'une prise en compte

explicite des spécificités d'un territoire, sur le registre de l'intérêt réciproque bien compris.

En recommandant la prise en charge, par des Groupements d'Employeurs, de plates-formes inter-entreprises d'alternance (dispositif "AIDA"), *Développement & Emploi* vise explicitement à la fois à la mutualisation de moyens et à une approche territoriale et plus collective du développement de compétences.

6. Le comportement préventif

L'implication des moyennes entreprises dans le modèle précédent introduit explicitement, de leur part, une réflexion à moyen terme sur leurs besoins en compétences. L'implication conjointe de grandes entreprises et de moyennes entreprises dans des dispositifs tels



qu'“AÏDA” introduit plusieurs dimensions complémentaires, en particulier celle de la transversalité des compétences, celle des conditions de construction d'une employabilité durable et celle, espérée à terme, d'une mobilité professionnelle dans le même bassin d'emploi plus facile.

L'émergence de ce sixième modèle n'en est évidemment qu'à ses balbutiements mais notre conviction est qu'il s'agit là de l'une des réponses opérationnelles aux mutations économiques, et donc aux restructurations permanentes et continues.

La présentation de ces “modèles” renvoie à la perception de la temporalité que les entreprises peuvent avoir à l'égard de leur territoire.

La présentation des six modèles types, issue elle-même de nos propres analyses de terrain et de l'observation longue des pratiques réelles des entreprises, pourrait être, *abusivement*, lue comme une forme d'évolution vers un modèle idéal.

Nous n'en sommes pas là !

D'un point de vue sociologique, on peut analyser ces modèles comme des formes, plus ou moins empiriques, d'une recherche collective de régulation des marchés locaux du travail.

Il nous semble qu'un schéma explicatif (cf. page précédente) de cette recherche de régulation peut se situer autour de deux paramètres :

- la perception, par les entreprises, de la temporalité, quant à la place des compétences comme facteur d'avantage compétitif,
- la perception de la relation entre intérêt particulier et intérêt collectif des entreprises.

Sur la base de ces deux paramètres, on peut ainsi positionner ces six modèles.

DOMINIQUE THIERRY
avec une contribution
d'ISABELLE FIEUX – Algoe

Le SPL du Pôle Verrier de la vallée de la Bresle

Entre Normandie et Picardie, le Système Productif Local de la vallée de la Bresle concentre la plus grande partie de la production mondiale de flacons de luxe : un milliard et demi de flacons produits chaque année, soit environ 75 % de la production mondiale.

Présente depuis le Moyen-Âge, l'activité verrière a connu un développement rapide dans les années 70 grâce à l'automatisation. Cette production est aujourd'hui dominée par deux grands verriers (Saint-Gobain Desjonquères et Pochet du Courval), mais près d'une cinquantaine de PME sous-traitantes ont vu progressivement le jour, constituant une filière complète du fondeur au mouliste, du desiger au maquettiste, du verrier au décorateur.

L'ensemble de la filière verre qui représentait un peu moins de 5000 emplois il y a 10 ans, occupe maintenant un peu plus de 6000 emplois, le gain d'emplois s'étant réalisé dans le secteur du parachèvement et du décor, grâce à une vaste réflexion collective sur l'évolution de cette activité et la recherche de marchés nouveaux.

La notion de district industriel du pôle verrier a pris corps à l'occasion du programme européen ADAPT qui a fait prendre conscience à une

vingtaine d'entreprises du parachèvement de leur complémentarité et de la nécessité de fonctionner en réseaux, parfois avec l'un des cinq verriers de la Vallée, parfois avec d'autres décorateurs.

Actions collectives

La culture du travail du verre très présente dans la Vallée (55 % de l'emploi industriel) a permis la montée en régime des actions collectives dans quatre directions :

- amélioration des process : contrats de recherche-développement avec l'Université de Rouen,
- diversification des activités vers d'autres productions verrières et

d'autres décors (Art de la table, verre alimentaire, plastiques...),

- recherche de nouveaux marchés à l'exportation: trois missions à l'étranger (Allemagne, Portugal, Ecosse) et mise en route de deux groupes d'échanges transnationaux (Portugal, Tchéquie) en liaison avec la DATAR,

- organisation de la sous-traitance par grappes d'entreprises et coopération inter-entreprises. C'est ainsi

qu'un groupement de cinq moulistes a vu le jour (création d'une SARL en commun pour exporter) et que deux autres groupements informels fonctionnent dans le parachèvement.

Communication

La labellisation SPL (Système Productif Local) donnée par la DATAR en 1999 a permis de cofi-

nancer aux côtés des entreprises et avec le FNADT et le FEDER un programme de communication, une nouveauté dans la Vallée en faisant appel aux nouvelles technologies de communication comme :

- la création d'un logo du district industriel, à la disposition de toutes les entreprises,
- une plaquette promotionnelle personnalisée pour 17 entreprises,
- un CD Rom sur la filière,
- un site internet bilingue commun à 41 entreprises,
- un stand pour salons professionnels financé par 11 entreprises.

UNE QUESTION À JEAN-MARIE ROULLIER,

PRÉSIDENT DEPUIS JANVIER 2002

DU CLUB DES DISTRICTS INDUSTRIELS FRANÇAIS (C.D.I.F.)

Comment voyez-vous le rôle de ce club vis-à-vis des SPL existants ?

Quatre axes majeurs vont guider notre action.

- ❖ Le premier: être le Club qui rassemble l'ensemble des Districts Industriels Français. Dans cette optique, j'ai proposé au Club des SPL textiles de rejoindre le club, c'est chose faite. Avec les contacts noués depuis novembre et avec les demandes d'adhésions formulées lors des entretiens internationaux de l'aménagement du territoire de janvier, c'est une quarantaine de districts concernant quelque 240 000 salariés que nous allons rassembler dès cette année.

- ❖ Le deuxième: continuer, comme l'avaient initié mes deux prédécesseurs, à faire travailler les SPL dans des groupes thématiques. Il y avait un groupe textile et un groupe mécanique. Tous les Districts concernés sont invités à les rejoindre, car nombre de problèmes sont communs à l'intérieur d'un secteur d'activité et ce sera beaucoup plus facile de faire faire certaines études de fond en partageant le coût à plusieurs. J'ai proposé de créer un troisième groupe, celui de NTIC. Nous sommes en train de jeter les bases de ce groupe autour de Net Paris, qui vient d'adhérer au club. Une réunion de lancement de ce groupe est prévue prochainement.

- ❖ Le troisième: renforcer la communication. C'est ce qu'attendent les SPL à activité spécifique (lunetiers, verriers, parfumeurs...), et ils sont nombreux. Un programme est engagé dans ce sens (portail Internet, actualisation de plaquette...).

- ❖ Le quatrième: élargir les partenariats externes et un certain nombre de contacts viennent d'être pris avec des grandes entreprises françaises et de grands institutionnels. Il nous faut conforter ce Club Français avant de participer aux échanges avec les autres Clubs nationaux, rassembleurs de clusters et autres Districts Industriels.

En octobre 2001, une association a vu le jour pour prendre le relais financier de Seine Maritime Expansion qui avait porté jusqu'alors les actions du programme ADAPT 1 et 2, avec le partenariat actif de la CCI du Tréport, de la DRIRE de Haute Normandie et de la Fédération de la Cristallerie et du Verre à la main.

Grâce à ces actions communes, est né peu à peu un nouvel état d'esprit dans la Vallée et la notion de solidarité inter-entreprises face à la mondialisation de l'économie commence à s'imposer à tous.

JEAN-MARIE ROULLIER
est directeur du Comité d'expansion de la
Seine-Maritime depuis une trentaine d'années.

Quel rôle pour les pouvoirs publics dans les SPL ?

Mise en place en 1998, la politique des Systèmes Productifs Locaux a consisté à promouvoir une culture de la coopération entre entreprises exerçant sur un même espace des métiers similaires ou complémentaires. Le choix français a été de renforcer les pôles économiques secondaires.

Dans les conditions actuelles de la compétition économique mondiale et des règles qui les régissent, l'interventionnisme direct de l'Etat a disparu au profit de formes d'appui qui ont pour cibles les territoires.

C'est au niveau territorial que se joue la compétitivité d'un pays puisque désormais ce sont les territoires qui sont en concurrence. Ce constat explique que dans la majorité des pays, développés ou moins développés, des politiques publiques d'appui à l'économie locale et notamment aux systèmes productifs locaux (désignés selon les pays de cluster ou encore de district industriel) aient été adoptées. Ces politiques reposent sur un volontarisme plus ou moins marqué. Mais leur but est toujours d'améliorer l'efficacité des entreprises en encourageant des comportements plus coopératifs, tant dans la recherche de nouveaux marchés que dans l'anticipation des facteurs sur lesquels se jouera à l'avenir la compétition. Elles s'appliquent aussi en général à enrichir le territoire en ressources (financières, de conseil, de qualification...) afin de créer des avantages comparatifs dont les entreprises profiteront.

Un travail d'identification

Un travail d'identification, sur le territoire national, des concentrations d'entreprises appartenant à

une même filière d'activité a généralement précédé la mise en place de ces politiques. De telles concentrations désignent des systèmes productifs déjà organisés, caractérisés par de fortes interactions ou, cas le plus fréquent, simplement potentiels, sans coopérations actives. Improbables en effet sont les systèmes productifs locaux nés de la seule volonté d'acteurs publics. C'est plutôt à partir d'un tissu existant d'entrepreneurs que prend corps et croît un système productif local.

En France⁽¹⁾, ce travail d'analyse a été confié à un bureau d'études, peu de temps avant le lancement officiel de la politique en 1998. Une double approche a été retenue, l'une statistique, l'autre par enquête régionale auprès d'experts⁽²⁾. L'INSEE a ensuite conduit une étude selon une nomenclature très détaillée par bassin d'emploi⁽³⁾.

À la différence de pays qui ont choisi de mener une politique très sélective, comme le Danemark ou la Finlande et ont fait le choix de concentrer l'aide publique sur quelques "agglomérations industrielles" à fort potentiel, les études lancées par la DATAR se voulaient essentiellement informatives. En effet le choix du gouvernement français a d'abord été celui de sensibiliser les acteurs privés et publics à la notion de système productif local et de promouvoir, à travers des

appels à projet, assortis de moyens financiers, une culture de la coopération entre entreprises exerçant sur un même espace des métiers similaires ou complémentaires.

On observe que ces deux types de politique (l'une "top-down", l'autre plus pragmatique) privilégient des contextes géographiques différents. Ainsi la plupart des SPL aidés par la DATAR appartiennent à des espaces géographiques intermédiaires (autour de villes centres ou d'un réseau de petites villes voire de villages comme dans le Choletais); les villes et grandes agglomérations occupent une part réduite, en dépit de la forte densité économique et de la richesse en infrastructures de formation et de recherche des milieux urbains. C'est naturellement l'inverse dans les pays qui ont opté pour une politique ciblée. En revanche, les finalités sont comparables: provoquer de nouveaux comportements chez les entrepreneurs fondés sur l'échange et la mise en commun de moyens. En renforçant des pôles économiques

(1) Pour une présentation de la politique des SPL en France, voir les Systèmes productifs locaux, DATAR Documentation Française, Paris, 2002.

(2) Tecsa Consultant.

Identification des opérateurs dans le cadre des systèmes productifs localisés en France, Rapport final janvier 1998.

(3) Réseaux d'entreprises et territoires; regards sur les systèmes productifs locaux, DATAR Documentation française 2001.

secondaires, la politique française satisfait à la fois aux objectifs d'une politique d'aménagement du territoire et à ceux d'une politique industrielle.

C'est dans l'amélioration des externalités positives (ou économies d'échelle externes selon la terminologie de l'économiste Alfred Marshall) qui vont agir sur le niveau de compétitivité des entreprises que sont attendus prioritairement les pouvoirs publics. L'externalité la plus souvent évoquée a trait à la formation et à la qualification de la main-d'œuvre. Mieux adapter les formations et prendre en compte la spécialisation croissante des territoires participe de l'intervention publique qui aura des effets positifs sur la compétitivité des entreprises. Mais l'attention à porter aux ressources qui sont mises en commun et mutualisées par les entreprises (main-d'œuvre, sources d'innovation, prospection de marchés, investissements matériels et immatériels) exige de la part de l'Etat comme des autres autorités publiques un profond changement de perspective. Dans le cadre d'une politique de systèmes productifs locaux, le "client" n'est plus en effet l'entreprise individuelle mais un ensemble collectif en voie de formation et d'organisation. Rarement dotée de la personnalité morale, ce collectif appelle des formes d'aides originales dont beaucoup restent à inventer. Il ne s'agit donc pas de dépenser plus mais de dépenser différemment, en ciblant plus précisément les besoins de ces grappes locales d'entreprises.

Les externalités positives découlent aussi d'une meilleure coordination

entre acteurs publics. À cet égard, l'intercommunalité et la concertation autour de projets de territoires, associant secteur privé et secteur public créent un environnement favorable au développement de ces organisations économiques et l'on ne peut que se féliciter de la vitalité de ce mouvement en France.

La présentation du rôle des pouvoirs publics dans une politique d'appui aux SPL serait incomplète si elle ne mentionnait pas leur rôle-clé dans le développement même des coopérations et de la consolidation des liens entre entreprises. Or ces coopérations, rarement spontanées, sont le plus souvent le fruit d'un travail d'animation conduit par des "intermédiaires" extérieurs aux entreprises. Outre leur rôle dans la mise en lumière d'intérêts communs, ces intermédiaires doivent repérer au sein des groupes d'entreprises, des chefs d'entreprise ayant des capacités de "leader", une de leurs fonctions étant de devenir des interlocuteurs privilégiés des pouvoirs publics.

Six millions d'euros

Dans le cadre de ses appels à projets, la DATAR a ainsi apporté depuis 1998, 6 millions d'Euros (montant qui a été plus que triplé par l'apport d'autres fonds publics) à des structures locales qui ont rapproché les entreprises sur des projets communs et fait naître une vraie communauté d'intérêts, génératrice d'un climat de confiance. Dans quelques bassins d'emploi (Mécanic Vallée dans le Massif Central, SPL de Nogent, par exemple) une association d'entreprises est née de la dynamique créée autour des premiers projets

collectifs. C'est cette association qui dialogue aujourd'hui avec les pouvoirs publics.

Malgré les succès incontestables de la politique française sur les quatre dernières années, d'importants progrès restent à faire. Les récents Entretiens internationaux de l'aménagement et du développement du territoire⁽¹⁾ qui s'ouvraient sur une table ronde consacrée aux "SPL et Innovation" en ont donné une mesure. Ainsi y voyait-on qu'en Italie, pays emblématique et référence universelle en matière de districts industriels, l'Université de Milan (le Politecnico) avait créé un département spécifiquement dédié aux districts industriels: le D x D (design for district). Sa vocation – testée sur le district du travail des métaux de Lumezzane – est de diffuser, chez les petites et moyennes entreprises du district, une culture de l'innovation par le design. Une relation aussi intime entre université et PME d'un SPL ne se rencontre guère encore en France.

Encourager les complémentarités au niveau national et mondial est une autre impulsion que peuvent apporter les pouvoirs publics. Ces alliances entre SPL leur donnent l'opportunité de mieux négocier leur position dans la chaîne de production mondiale. Car les systèmes productifs locaux doivent rester en permanence en état d'alerte. La solidarité interne aux systèmes est un atout indéniable mais elle ne rend pas invulnérables. Les réseaux

(1) Voir Actes à paraître des Entretiens internationaux de l'aménagement et du développement du territoire organisés en janvier 2002 par la DATAR, avec la CDC et l'OCDE.

dans lesquels ils ont à s'intégrer doivent être à la fois locaux et mondiaux. Les premiers effets du programme de partenariats transnationaux engagé dans le cadre de la politique française sont à cet égard prometteurs.

Enfin, ce champ nouveau de politique appelle des efforts particuliers en matière d'évaluation. Dans ce

domaine, le travail ne fait que commencer. Le rapprochement entre pays conduisant des politiques de soutien aux systèmes productifs locaux et entre fédérations de SPL (il s'en est créé récemment plusieurs, nationales ou internationales) facilitera le travail de comparaison des méthodes et devrait faire réaliser des progrès aux autorités publiques engagées dans ces poli-

tiques. Le récent intérêt de la recherche universitaire pour le sujet des SPL, à la croisée de l'économie, de la sociologie, de la géographie, devrait aussi venir éclairer la compréhension du fonctionnement de ces organisations productives particulières.

PAULETTE POMMIER
chargée de mission à la DATAR.

Alliances, mode d'emploi

Une alliance est un engagement réciproque, limité, progressif et réversible entre deux ou plusieurs partenaires.

La CCI de Lyon a réalisé un guide méthodologique qui balise les étapes de leur mise en place.

Un exemple : cinq bureaux d'études ont scellé une alliance et créé un site Internet commun.

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon a réalisé, dans le cadre d'un programme ACFCI (Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie), en partenariat avec la Société Ernst & Young, le guide méthodologique "L'alliance : un projet moteur".

Ce guide présente de manière très concrète les étapes importantes de la mise en place d'une alliance entre PME/PMI industrielles.

Qu'est-ce qu'une alliance ?

Une alliance se caractérise par :
"Un engagement réciproque, limité, progressif et réversible entre deux ou plusieurs partenaires, pour améliorer leurs performances respectives et acquérir un avantage concurrentiel décisif".

Réciproque : deux (ou plusieurs) dirigeants d'entreprises ayant une implication et des intérêts sem-

blables, qualitativement et quantitativement dans l'alliance.

Limité : les partenaires développent à travers l'alliance des objectifs communs, mais conservent chacun des activités qui leur sont propres.

Progressif : les partenaires apprennent à se connaître en faisant préalablement une ou deux affaires ensemble. Contrairement à un achat ou une fusion, l'alliance laisse le temps aux partenaires pour s'évaluer respectivement.

Réversible : dans la mesure où les objectifs de l'alliance sont atteints, les partenaires peuvent se désengager de l'alliance.

Conseils pratiques pour sa mise en place

1. Réfléchir au développement de son entreprise

Face aux objectifs du chef d'entreprise, il convient de :

- segmenter clairement l'activité de l'entreprise ;
- identifier les points forts et les points faibles relatifs à la concurrence et aux attentes du marché ;
- sur les points faibles, regarder s'il n'y a pas de solutions internes avant de définir les axes de recherche d'un partenariat ;
- réaliser un cahier des charges décrivant le projet d'alliance souhaitée ;
- évaluer les risques qui seront rencontrés en choisissant la coopération.

Remarques

- La réflexion stratégique doit permettre de transformer le problème de la PME en un projet dynamique.

- En s'appuyant sur l'analyse stratégique, l'alliance se construit avant tout sur l'ambition, la motivation, la volonté des dirigeants de l'entreprise.

- Si vous avez mené une réflexion

préalable à la recherche du partenaire, vous rentrez en position de force dans l'alliance.

Durée approximative : 1 à 3 mois.

2. Rechercher un partenaire

Il convient de :

- questionner ses réseaux personnels (salons, syndicats, presse, Chambres de Commerce et d'Industrie...);
- exploiter les contacts terrain de l'entreprise (commerciaux, clients, fournisseurs, banques, comptables...);
- effectuer une recherche par une action plus structurée (conseils, spécialistes...). Dans ce cas, un spécialiste aide le dirigeant d'entreprise dans sa réflexion stratégique, la réalisation d'un cahier des charges, la recherche, les négociations et le choix du partenaire.

Remarque :

- *Le premier partenaire n'est souvent pas le dernier.*
- *Le coût d'une réflexion stratégique peut être pris en charge financièrement par les Fonds Régionaux d'aide au conseil.*

Durée approximative : 1 à 3 mois.

3. Négocier avec le partenaire

Il convient de :

- Faire signer un engagement de confidentialité pour éviter les diffusions d'informations anti-commerciales.
- Ne pas apporter trop d'informations lors des premiers entretiens, mais montrer de la volonté, de la souplesse et de la confiance.
- Lors des premiers entretiens et à partir d'une présentation réciproque des sociétés, chaque dirigeant présente sa vision de l'avenir dans le métier et les objectifs qui ont conduit au choix de construire une alliance. Pendant ces premières

discussions, le dirigeant vérifie l'état d'esprit du futur allié, son ouverture à un jeu gagnant/gagnant et l'adéquation avec les axes stratégiques recherchés.

- Après les premiers entretiens, faire ensemble une ou deux affaires pour apprendre à se connaître en situation professionnelle.
- Se fixer des objectifs simples et concrets à atteindre dans un premier temps.

Remarque :

- *Attention aux entreprises en difficulté "2 dindes ne font pas un aigle".*
- *Deux à trois entretiens sont nécessaires pour se faire une opinion sur la valeur de l'autre.*

Durée approximative : 3 mois à 1 an.

4. Patrimoine, pouvoir et management

Les observations de groupements d'alliance nous conduisent à constater que pour le dirigeant de PMI la prise en compte de la dimension patrimoniale doit être intégrée dans la réflexion sur le partage du pouvoir et du management dans l'alliance. Ainsi nous constatons que :

- L'alliance contribue souvent à renforcer la valeur patrimoniale des entreprises alliées.
- Une alliance sur deux est réalisée avec l'introduction d'un effet financier.
- La moitié des alliances qui durent (plus de 3 ans) conduisent à une intégration des alliés (régulant la question de succession).
- Prévoir la sortie en réduit la probabilité et permet de régler à froid des situations qui seront inextricables à chaud.
- Ce qui compte dans une alliance, c'est le contrôle du management, pas le contrôle financier.

- La fiscalité doit être analysée du point de vue du dirigeant et du point de vue du montage de l'alliance.

5. Les aspects juridiques des alliances

La plupart des alliances ne donnent pas lieu à la création d'une structure juridique au cours des 2 premières années. Cependant, pour décrire les principes de fonctionnement de l'alliance, la formalisation d'un cahier des charges et d'un protocole d'accord a le mérite de rendre explicites aux deux partenaires les engagements de chacun.

Si un contrat de société est choisi, il convient de privilégier la construction d'une structure commune (filiale, holding) à une participation croisée au capital du partenaire.

Dans une société commune la règle du 50/50 fonctionne dans la mesure où des aménagements conduisent à éviter les situations de blocage.

Les aménagements possibles au partage du pouvoir sont :

- la nomination d'un tiers en tant qu'arbitre,
- la répartition des décisions par nature ou par fonction,
- la désignation d'une équipe autonome,
- la double présidence ou la double gérance,
- la désignation d'une présidence tournante,
- le dédoublement des pouvoirs,
- la règle "Acheter ou vendre".

6. La vie de l'alliance

L'alliance est une situation d'échange qui allie une entente à des rapports de forces. Un des paradoxes de l'alliance est qu'elle permet de réaliser des économies

UN EXEMPLE EN LIMOUSIN

Cinq bureaux d'études du Limousin ont scellé une "alliance résolument offensive, de type gagnant-gagnant". Ils interviennent dans les domaines de l'urbanisme, de l'architecture, de l'expertise forestière, de l'aménagement du territoire, de la protection de l'environnement, du multimédia, du paysage...

Les finalités sont la création et l'animation d'un site Internet commun (www.territoire-actions.com), la création d'une plaquette commerciale commune, l'apport de compétences complémentaires dans la réponse aux appels d'offres publics ou privés. Un web master sera chargé de prospecter le marché et de mettre en place des campagnes d'e-mailing.

La première année sera considérée comme phase pilote et donnera lieu à une évaluation commerciale, technique et financière.

L'alliance est placée sous la responsabilité collégiale du "Comité d'alliance", à la tête duquel un responsable est désigné, à tour de rôle, tous les six mois.

de coûts de transaction entre les alliés, mais peut à son tour générer des coûts prohibitifs de coordination, de contrôle et d'adaptation mutuelle.

Ainsi le dirigeant, en choisissant l'alliance, devra :

- procéder étape par étape : à partir de premières opérations ponctuelles, il convient de valider l'état d'esprit et la logique gagnant/gagnant du partenaire. Les premiers résultats sont toujours encourageants. Ainsi les partenaires, à partir d'objectifs simples, doivent

tout mettre en œuvre pour assurer leurs engagements ;

- désigner une personne ou une équipe autonome. Cette équipe permet de veiller à l'équilibre des moyens engagés et des résultats dégagés. Elle contrôle la circulation d'information entre les partenaires et évite de perturber le fonctionnement hors alliance ;

- prévoir un système de suivi simple et souple : le système doit suivre l'évolution des commandes, achats, heures, investissements mais aussi mesurer les gains de part de marché, l'acquisition de nouveaux

savoir-faire, les contributions aux frais fixes, l'évolution de la notoriété et de l'image de marque ;

- favoriser et établir des relations fortes et durables : dans une alliance, une confiance vigilante dans les échanges contribue à renforcer le respect du partenaire. Échanger sur les "bénéfices accéssoires", tels que les conditions d'achat, les conditions bancaires, les noms de clients, permettent d'enclencher la logique gagnant/gagnant ;

- apprendre à apprendre pour maintenir l'équilibre : continuer d'apprendre de son partenaire est la meilleure garantie pour rester en position de force et maintenir l'équilibre indispensable pour la survie de l'alliance ;

- être patient, flexible et évaluer les alternatives : des ajustements dans l'alliance sont toujours nécessaires. Les dérapages dans le temps de mise en œuvre et dans les budgets sont fréquents. Il convient d'être patient et tenace.

PATRICK CLERT-GIRARD
est responsable de la coopération
à la CCI de Lyon.

La mobilisation de l'épargne de proximité

Encore peu présents en France, les capital-risqueurs se concentrent sur les projets de grande envergure. La loi "Fabius" ouvre de nouvelles perspectives. L'épargne salariale concerne désormais tous les salariés, y compris ceux des PME. Leur épargne pourrait être affectée à d'autres PME ou à des projets d'économie solidaire.

La tradition Jacobine française traverse toutes les structures françaises, y compris les structures bancaires. Même si cer-

tains réseaux bancaires (groupe Crédit Mutuel, C.I.C., Réseau des Banques Populaires, Crédit Agricole...) peuvent être considérés

comme davantage des banques de proximité, notamment à l'égard des PME/PMI, que "les trois vieilles", même si la Caisse des Dépôts et

Consignations intervient lourdement dans le développement économique local, globalement, on peut affirmer que l'épargne de proximité se recycle moins facilement, moins rapidement et moins "naturellement" que dans d'autres pays plus décentralisés, comme l'Allemagne ou l'Italie.

Les experts analysent en particulier le succès de Districts Industriels Italiens non seulement en raison d'une tradition de coopération inter-entreprises, mais également en raison d'un recyclage territorial de l'épargne.

Peu de "business angels" en France

Aux USA, les démarches de "Business Angels" (on peut regretter de ne pas avoir une expression française correspondant à ce mouvement) sont incontestablement beaucoup plus développées qu'en France. Pour mémoire, les "Business Angels" sont des investisseurs privés qui deviennent actionnaires de petites et moyennes entreprises à potentiel.

Selon une étude très documentée menée en 1999 par le Conseil Régional d'Ile-de-France, les pratiques de "Business Angels", encore marginales en France, sont très répandues dans les pays anglo-saxons. Selon cette même étude, le capital-risque qui s'est heureusement développé en France (nous partions de très bas!) s'est concentré sur les opérations de développement, d'expansion et de reprise/transmission des entreprises, c'est-à-dire sur "le haut de gamme".

L'étude indique ainsi que les "jeunes entreprises bénéficient de moins en moins du soutien des organismes de capital-risque qui leur préfèrent des opérations de plus large envergure". Une des explications principales données est que le coût de l'expertise (à Développement & Emploi, nous dirions "le coût de l'accompagnement amont") n'est pas proportionnel à la taille de l'investissement. Donc, les organismes de capital-risque, comme les banques d'affaires pour ce qui concerne la transmission d'entreprises, ont intérêt à ne s'in-

téresser qu'aux dossiers d'une certaine ampleur.

Nous ne disposons pas, me semble-t-il, d'une réflexion globale et collective suffisante sur les conditions du financement des projets de développement économique local, même si notre "boîte à outils" s'est incontestablement enrichie en quantité et en qualité au cours des dernières années, notamment sur les champs suivants :

- "mixisation" des financements (Europe + Etat + Collectivités Territoriales + Entreprises), notamment au sein des Plates-Formes d'Initiative Locale et d'ALIZE,
- plus large utilisation de ces financements comme effet levier à l'égard des financements bancaires classiques, - "mixisation" des modes de financement: prêts classiques, prêts bonifiés, avances remboursables et subventions,
- "mixisation" d'une intervention par transfert de compétences (ingénierie amont et ingénierie aval) et d'interventions financières,
- amélioration des financements croisés, notamment dans le champ de l'économie solidaire grâce à des structures, telles que France Active,
- développement des petites structures de capital-développement, telles que les CIGALES (cf. encadré ci-contre),
- développement des "cagnottes solidaires" capables d'accorder de petites subventions.

De cette énumération à la Prévert, de très loin non exhaustive, on peut classiquement faire deux lectures :

- une lecture positive: celle de l'émergence, depuis une quinzaine d'années, puis du développement, depuis 5 à 8 ans, de dispositifs, qui,

LES CLUBS CIGALES

La Fédération des CIGALES (Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire) regroupe 90 clubs CIGALES et 1 200 cigaliers. Un club CIGALES compte environ une dizaine de personnes qui décident d'investir de 10 à 500 euros par mois dans un fonds qui sert à financer des créations d'activités au niveau local. Les critères de sélection des projets varient d'une CIGALES à l'autre mais, face à la montée de la crise, une majorité des investissements réalisés au cours de ces dernières années a concerné des personnes en situation d'exclusion. Depuis la date de leur création en 1983, les CIGALES ont investi 2 millions d'Euros permettant ainsi la création de 370 entreprises. La Fédération des CIGALES a récemment mis en place un programme de développement de cigales d'entreprise et un projet de bourse aux financements solidaires sur internet.

Fédération des CIGALES, 61, rue Victor Hugo
93500 - PANTIN
Tél.: 01.49.91.90.91. Fax: 01.49.91.90.91.

Site web: <http://www.cigale.org>
Email: cigale@cigale.org

sur leurs cibles propres, prouvent leur efficacité;

- une lecture plus négative: celle d'une grande dispersion, celle d'un manque de lisibilité ou d'une cartographie d'ensemble, celle d'une insuffisance notoire sur certains créneaux ou certaines cibles et celle d'un manque d'interface et de continuité entre les dispositifs.

Tous les salariés sont concernés

À partir d'un groupe de travail commun à la CFDT et à *Développement & Emploi* qui a fonctionné en 2001, nous estimons que la loi du 19 février 2001 (dite "Loi Fabius") sur l'épargne salariale peut être un levier particulièrement structurant de mobilisation de l'épargne de proximité au bénéfice du développement économique et tout particulièrement au bénéfice des PME/PMI à potentiel de développement. Ces entreprises constituent l'un des leviers clés de la création d'emplois, au même titre et avec la même ampleur potentielle que les entreprises nouvellement créées.

Sans entrer dans le détail de cette loi, rappelons que son objectif principal est l'élargissement de l'épargne salariale au bénéfice de tous les salariés des entreprises privés, y compris des entreprises individuelles, alors qu'aujourd'hui l'épargne salariale ne concerne, en droit ou en fait, que les salariés des très grandes entreprises dans des problématiques spécifiques, soit d'internationalisation, soit de fidélisation, soit de rémunération globale.

L'élargissement de l'épargne salariale à tous les salariés peut, à long

terme, repositionner totalement les objectifs de l'épargne salariale, de notre point de vue, "trop recroquevillée" sur un débat de grandes entreprises ou trop "macro": fonds de pension, débat récurrent sur la participation, noyau dur et réputé plus fidèle de salariés actionnaires...

Pour aller plus loin, nous estimons même que l'élargissement de l'épargne salariale aux salariés des PME/PMI est un moyen de changer profondément la vision de l'épargne salariale: en la recentrant davantage sur le développement local, la création d'emplois et la qualification, l'épargne salariale sortirait des ambiguïtés actuelles dans lesquelles les grandes entreprises tendent à l'enfermer.

En particulier, le plan d'épargne inter-entreprises (PEI) peut constituer, à terme, un levier puissant de mobilisation de l'épargne de proximité, au bénéfice partiel du développement économique local. Nous serions ainsi dans un cercle vertueux autour "de l'utilisation de l'épargne salariale de salariés" de PME/PMI au bénéfice du développement d'autres PME/PMI. Superbe slogan et superbe perspective!

De ce point de vue, l'accord récent, entre quatre confédérations Syndicales, qui vise d'abord à se coordonner pour assurer un contrôle social de l'utilisation de l'épargne salariale, peut être une condition nécessaire, pas suffisante, pour aller progressivement vers une telle mobilisation.

Le Plan d'Épargne Interentreprises (PEI), est constitué par voie d'accord, qui en détermine son champ

d'application professionnel et/ou géographique, entre des entreprises signataires prises individuellement mais qui n'ont pas nécessairement entre elles de liens économiques ou financiers. Les sommes versées dans le PEI sont bloquées 5 ans s'il prend la forme d'un PEE (Plan d'Épargne d'Entreprise) ou 10 ans s'il prend la forme d'un PPESV (Plan d'Épargne Salariale Volontaire).

À plus court terme, la loi du 19 février 2001 s'est plus attachée aux conditions de mobilisation de l'épargne salariale. Elle ne dit rien (ce n'était pas son rôle) sur l'utilisation. La page est blanche... Aux entreprises, aux organisations syndicales et aux salariés de s'emparer du sujet!

C'est d'ailleurs le sens actuel du travail de *Développement & Emploi* et du Comité National de Pilotage d'ALIZE qui souhaite, d'ici deux ans environ, pouvoir mobiliser de l'épargne salariale en financement de fonds propres de PME/PMI, et ainsi à la fois élargir le mode d'intervention sur les projets et assurer le relais des financements publics.

L'évolution du dispositif

D'un point de vue plus sociologique, c'est-à-dire du point de vue de ce que peuvent penser et souhaiter les salariés, nous estimons qu'il convient de faire une distinction entre trois registres:

- une logique de don, de militantisme individuel: micro-crédits, renoncement à une part de l'intéressement...
- une logique de placement socialement responsable: épargne solidaire,
- une logique de rentabilité financière.

L'utilisation de l'épargne salariale dans une logique de placement, rentable mais socialement responsable, peut parfaitement être distinguée de placements spéculatifs à risques.

Pour ce qui concerne la collecte de l'épargne salariale, il convient de développer des messages et du marketing faisant une distinction entre ces trois logiques.

Pour ce qui concerne l'utilisation, on peut progressivement mettre au point des décisions multicritères :

- critères de rendement financier (et de risques),

- critères d'effet sur la création d'emplois,
- critères de responsabilité sociale et environnementale (en priorité, en ce qui concerne des projets de développement de PME/PMI, des critères de formation, de qualification et de développement préventif de l'employabilité).

Ces critères globaux (à travailler) doivent évidemment pouvoir être déclinés localement sur la base d'objectifs plus opérationnels et éventuellement sur des engagements qualitatifs par projet (par exemple engagement de formation et de qualification).

Ceci implique également, outre la définition de ces critères multiples, une démarche de labellisation des fonds nationaux et un contrôle des gestionnaires de ces fonds :

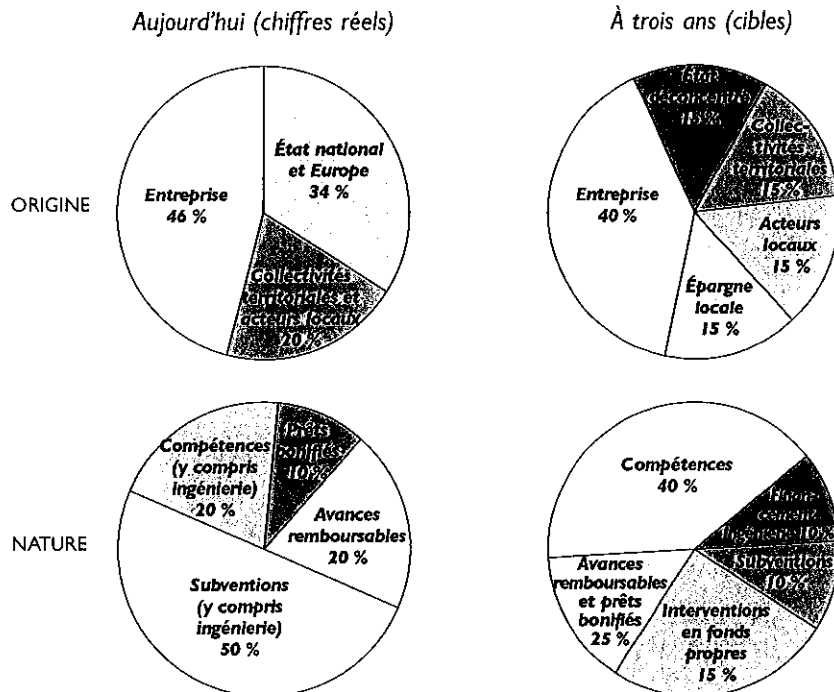
- définition de cahier des charges,
- ratios de frais de gestion,
- "fléchage" des placements (éventuellement avec des utilisations partielles sur des projets d'économie solidaire et/ou sur des projets de "capital risque").

À suivre...

DOMINIQUE THIERRY

ALIZE : ÉVOLUTION SOUHAITÉE DES ORIGINES ET DE LA NATURE DES APPUIS

Ce que nous visons pour Alizé (cible prioritaire de PME/PMI ayant plus de 3 ans d'âge, sur la fourchette 10/250 salariés) peut, collectivement, être envisagé sur d'autres cibles, tout particulièrement celles de la création d'entreprises et des TPE.



Coo-pétition : la pierre d'achoppement des districts industriels

Lieu d'économie d'échelle, de production de richesse et de relations étroites entre les différentes composantes, le district industriel italien est présenté comme l'instrument le mieux adapté à la compétition mondiale. Un point de vue interrogateur.

Qu'est ce que la "coo-pétition"? Une nouvelle offensive du marketing? Un intraduisible anglicisme? La preuve de notre incapacité à mettre des mots simples sur des choses compliquées? Rien de tout cela. La "coo-pétition", mot composé en réunissant les deux termes "coopération" et "compétition", permet d'évoquer une situation extrêmement simple: nous nous trouvons de plus en plus souvent en état simultané de concurrence et de recherche d'alliance vis-à-vis du même interlocuteur. Comment une organisation complexe comme un district industriel affronte-t-il cette situation paradoxale?

Qu'est-ce qu'un district industriel?

L'abondante littérature qui caractérise ce domaine contribue davantage à enrichir la complexité du sujet qu'à le simplifier. Elle se divise en deux grands courants. L'un, sans doute le plus important en volume, veut démontrer que le district industriel – ce qui inclut ici le district marshallien, le cluster, le SPL (système productif local), les Valley, et autres appellations analogues – est une panacée universelle, en s'appuyant généralement sur l'exemple des districts italiens ou de la Silicon Valley américaine. L'autre courant, plus académique, cherche à conceptualiser les expériences ana-

lysées, comme l'école italienne d'économie territoriale, ou à bâtir de nouveaux modèles, comme les micro-économistes, montrant en quoi – et parfois comment – le district industriel pourrait être la forme idéale de production susceptible de satisfaire les exigences actuelles du contexte local et international. Le premier courant révèle souvent des analyses trop simplistes pour être crédibles, tandis que le second apparaît parfois trop théorique pour offrir des solutions concrètes. Aussi l'amateur intéressé par le sujet éprouve-t-il quelques difficultés à trouver des réponses à ses interrogations.

Je proposerai donc ici une définition simple et concrète, reposant sur l'analyse des districts traditionnels, c'est-à-dire issus d'un mouvement "spontané", non organisé. Le district industriel est un ensemble d'entreprises réunies sur un territoire relativement restreint, entretenant des relations professionnelles les unes avec les autres. Cette organisation inter-entreprises contribue au développement de trois avantages concurrentiels distincts:

- des économies d'échelle, notamment de transport, entre fournisseurs, sous-traitants ou clients;
- une répartition des commandes, notamment vis à vis des sous-traitants, qui permet d'absorber les cycles du marché et d'améliorer la flexibilité de la production;
- une interactivité qui facilite une

meilleure spécification technique des produits grâce à un travail commun fournisseurs/clients, qui peut aller jusqu'à la mise en œuvre d'un programme de R & D commun.

Sur cette base, on comprend bien pourquoi le district apparaît comme un système plus efficace que la moyenne, notamment dans le milieu industriel et, plus encore, dans les secteurs où l'articulation donneurs d'ordre/sous-traitants est forte (comme dans l'industrie automobile ou le textile). Toutefois, cette définition, relativement restrictive quant à son application, n'explique pas pourquoi le concept de district industriel connaît aujourd'hui un tel engouement.

Pourquoi un tel engouement?

Le survol de la littérature relative aux districts industriels permet d'observer que trois facteurs sont le plus souvent mis en avant pour justifier cet intérêt. Le premier est le plus ancien au regard des districts traditionnels, ceux qui se sont constitués sans avoir conscience de former un "district", ni la volonté de correspondre à un modèle spécifique. Il s'agit des économies d'échelle. Dans un contexte de concurrence exacerbée, les gains de productivité jouent aujourd'hui un rôle majeur. Les économies d'échelle provenant d'une organisation industrielle de type "district" sont donc particulièrement attractives.

Le second facteur est peut-être plus mythique. Il est fondé sur

l'idée – aujourd'hui communément répandue grâce au premier courant cité plus haut – que l'organisation districale est génératrice de développement, donc de richesse. Or, compte tenu de l'évolution en dents de scie de l'économie européenne au cours des dix dernières années, on comprend la fascination qu'un tel mirage peut exercer sur des acteurs publics en charge d'un territoire (collectivités territoriales, organismes consulaires), notamment lorsque ceux-ci constatent le lent déclin de leur tissu industriel, aussi bien en milieu rural que dans ces territoires où la reconversion industrielle n'a pas réussi à porter ses fruits. L'idée qu'il "suffit" de réunir en un même lieu des entreprises complémentaires d'un même segment industriel pour que le développement reprenne, offrant une nouvelle vie au territoire, justifie assez les différentes tentatives qui se multiplient aujourd'hui en France.

Cependant, un troisième facteur vient compléter les précédents, sur un registre très différent. Il s'agit de la logique de réseau. Cela signifie que les relations interpersonnelles sont désormais considérées comme un facteur important du développement économique. Or le district industriel apparaît être un lieu de solidarité, où ces relations jouent un rôle essentiel. Cette observation est fondée sur les expériences italiennes qui montrent effectivement le très haut degré d'échanges interpersonnels, généralement informels, qui y règne. Cet intérêt pour le networking, c'est-à-dire la constitution de réseaux personnels, est révélateur du groupe de tendances dont la coopération fait

partie. On peut définir ce groupe comme un cercle vicieux : le monde industriel évolue vers une concurrence accrue entre les entreprises ; celles-ci sont donc entrées dans une logique de "killer" dans laquelle il faut parfois "tuer" le concurrent pour pouvoir survivre ; cette concurrence exacerbée est mondiale ; la compétition devient donc plus sévère ; aussi des entreprises recherchent-elles des alliances contre un nouvel entrant sur leur marché, pour pouvoir se maintenir parmi les leaders ou, tout simplement, pour survivre, renforçant ainsi la concurrence générale. Cette coopération nécessite un objectif commun entre les parties prenantes et s'exprime à travers des relations d'échange entre ces partenaires. Ces relations sont facilitées par la proximité, d'où l'intérêt pour les districts industriels.

Lieu d'économie d'échelle, de production de richesse et de relations étroites entre les différentes composantes, le district industriel serait-il donc bien l'instrument le mieux adapté à la compétition mondiale ?

Le facteur culturel, celui qui change tout

Ce n'est pas un hasard si la référence au district industriel est le plus souvent italienne. C'est en effet dans ce pays que l'on trouve des expériences renommées pour leur succès comme le district de Benetton, celui du carrelage à Modène, de la chaussure à Ancône, et des jeans du côté de Pesaro. Mais ce modèle est-il exportable ?

Il existe trois principales raisons d'en douter.

La première est que les expériences italiennes sont en réalité assez mal

connues et que l'on a vite fait une généralité d'un cas particulier. Cela tient aussi à une confusion souvent opérée entre les districts industriels et le fait que le territoire italien soit couvert de districts administratifs qui, eux, n'ont rien d'industriel. Il n'existe donc pas tant de districts industriels en Italie que l'on veut bien l'affirmer. De plus, dans la plupart des cas, ces districts s'ignorent en tant que tels : ils n'obéissent pas à des règles codifiées et l'interprétation superficielle de leur mode de fonctionnement peut donc être sujette à caution.

La seconde raison réside dans la composante culturelle de ces districts. En effet, ceux-ci sont fondés sur deux aspects propres à la culture italienne : la communication et la solidarité. La communication fait partie intégrante du mode de vie latin : les hommes se parlent, les téléphones ne cessent de sonner. L'italien vit traditionnellement au sein d'un réseau de communication intense, familial et personnel. Les relations professionnelles se distinguent souvent difficilement des relations personnelles ; le mode de vie, plus festif qu'en France par exemple, est fondamentalement moins individualiste que dans la plupart des pays européens. De la même manière, la solidarité qui s'exerce dans les districts tient à l'origine de ces conglomerats. Ceux-ci sont apparus en effet dans des paysages où les vallées étaient le seul lieu de développement possible pour l'homme (Italie du nord) et les communications avec d'autres espaces difficiles. Les familles se sont donc concentrées là, le fils reprenant l'activité du père et la partageant avec ses frères et ses cousins. La solidarité invoquée est bien une

solidarité familiale, fondée sur des valeurs que peu de pays européens pratiquent encore. L'exemple de Benetton illustre bien la pérennité de ce mouvement, la majeure partie de la famille étant impliquée dans le groupe. Même en Italie, lorsque ces deux composantes essentielles n'existent pas (la base familiale et le réseau personnel), les districts industriels ne parviennent pas à se créer (comme à Urbania et à Ascoli Piceno).

La troisième raison, qui découle des deux premières, est qu'il n'y a pas de modèle italien. Le district indus-

triel fonctionne là où se conjuguent à un moment donné des facteurs favorables: des valeurs traditionnelles, des réseaux personnels et souvent familiaux, des hommes entreprenants, des activités porteuses. Il ne s'agit pas d'une recette que l'on peut reproduire n'importe où et dans n'importe quelles conditions. Si l'on peut modéliser a posteriori les résultats obtenus par un district industriel dynamique, sur la base de comparaisons internationales, on ne peut pas pour autant négliger l'ensemble des facteurs qui se combinent, a fortiori, pour faire

échouer la création d'un tel système. Or, bien au-delà des particularismes de la culture italienne, on devine combien l'état de coo-pétition lui-même est, universellement, le frein le plus fort au développement de la nécessaire coopération districale: chacun veut obtenir de l'autre sans rien dévoiler de ses propres avantages concurrentiels. *Je t'aime, moi non plus...*

FABIENNE GOUX BAUDIMENT
est directrice du bureau de recherche, d'étude
et de conseil en prospective "proGective",
et fondatrice du GEIE euroProspective.

Les difficultés de la coopération locale

*Quels sont les conditions et les obstacles à la coopération entre les différents acteurs en matière d'emploi ?
Quel est le travail nécessaire pour faire vivre le partenariat ? Doit-il y avoir des intermédiaires attitrés ?
Comment éviter la rigidification des procédures ?*

Une évidence s'impose: il devient de plus en plus difficile pour les différents acteurs du champ de l'emploi (entreprises, pouvoirs publics, collectivités locales) de répondre isolément aux problèmes qu'ils rencontrent. En matière de difficultés de recrutement ou de résorption de l'exclusion sociale et professionnelle, ni les pouvoirs publics ni les entreprises ne peuvent répondre seuls aux problèmes qui leur sont posés. Les outils et les modes de concertation traditionnels sont dans de nombreux cas pris en défaut. De nouvelles formes de coordination s'imposent entre ces acteurs. Bien que de tels impératifs soient de plus en plus clairement exprimés, les

réponses adéquates demeurent dans bien des cas ponctuelles et pointées par les pouvoirs publics comme autant de bonnes pratiques qu'il conviendrait de reproduire.

Les clés de cette reproduction demeurent cependant mal identifiées et l'on constate un certain évidement des concepts de partenariat ou de "bonne" gouvernance, qui pour avoir été (souvent) utilisés à tort et à travers désignent désormais aussi bien une contrainte réglementaire (il faut faire du partenariat dans le cadre de telle ou telle procédure pour obtenir des subventions) qu'une façon pratique d'éviter la création d'un véritable dialogue social (telle structure ou

collectivité s'est dotée d'une instance-type partenariale et devient de ce fait irréprochable sur le plan démocratique, même si cette instance est purement formelle). Ces termes génériques, parfois trompeurs brouillent ainsi la perception et la compréhension des enjeux et des processus concrets par lesquels s'opèrent des rapprochements entre acteurs dont les intérêts, les langages, les ressources sont hétéroclites, voire divergents.

Pourquoi, malgré la présence des mêmes acteurs, des mêmes ressources financières, des mêmes outils contractuels, y a-t-il des territoires où se développent des formes de coopération en faveur de

l'emploi et d'autres où l'inertie, voire les conflits perdurent, stérilisant l'initiative locale et l'innovation? Pourquoi des entreprises de diverses tailles participent-elles à des démarches collectives dont les objectifs étaient a priori éloignés de leurs préoccupations immédiates? En posant de telles questions, l'on se retrouve bien souvent confronté à une impasse. Interrogés sur la reproductibilité de leurs expériences, la grande majorité des acteurs de terrain rencontrés (animateurs, responsables de services des collectivités ou d'administrations locales, entrepreneurs) rejettent volontiers le terme de bonnes pratiques, de "recettes" institutionnelles appliquées au champ du développement de l'emploi. Mais en général, c'est pour mieux retomber dans un relativisme qui consiste à ramener les conditions de la coopération au constat unique selon lequel "tout cela repose finalement sur les hommes", sur le charisme d'un élu, l'engagement citoyen d'un chef d'entreprise, et qu'à ce titre, rien ne peut en être "retiré" pour d'autres acteurs, qu'ils soient locaux ou nationaux. Est-il possible de trouver des explications qui tout en évitant les écueils du localisme ou du déterminisme institutionnel permettent de prendre en compte le rôle des individus et des organisations et de les mettre en situation vis-à-vis des histoires, des ressources, et des enjeux locaux? Sans détailler le contenu des projets qui lui ont servi de supports, le travail dont cet article fait la synthèse essaie de répondre à un souci d'explicitation des conditions et des obstacles à la coopération dans le cadre d'actions collectives en matière de gestion locale ou de

développement de l'emploi. Nous présenterons ici un panorama des éléments d'explication recueillis sur les différents types de facteurs qui ont amené les acteurs à changer de posture les uns par rapport aux autres, à innover dans leurs manières d'approcher et de travailler les questions de formation, de création d'activité, d'insertion notamment.

Le local : un support pertinent pour l'action collective en faveur de l'emploi?

La crise locale : facteur de cohésion?

Il est apparu – contre toute attente – qu'une crise ou qu'un enjeu pouvant être identifié comme vital par beaucoup d'acteurs au niveau local n'amenait pas nécessairement de mobilisation locale: les conflits et cloisonnements pré existants sur les territoires peuvent parfaitement perdurer. Ainsi, on a pu constater dans certains cas, que l'intervention d'un acteur extérieur (en l'occurrence l'État central) était nécessaire pour créer une dynamique collective d'action alors que de graves pénuries de main-d'œuvre menaçaient de grever le développement de tout un territoire et réclamait une telle mobilisation. Dans ce cas, plutôt que l'apport de ressources financières extérieures, les représentants de l'État ont mené un travail de médiation, d'arbitrage et de mise en perspective des enjeux qui a permis de remettre en cause les postures de chaque acteur qui étaient source d'inertie collective. Dans d'autre cas, la conjonction de

locaux et de situations de crise territoriale est même utilisée par chaque acteur pour éviter de coopérer. De véritables discours, voire stratégies de "victimisation" étant élaborés afin d'obtenir des aides exogènes supplémentaires, perpétuant ainsi un modèle de fonctionnement "entretenu", qui ramène chacun à une logique de guichet, et non de définition de stratégies locales.

Les catégories d'actions des acteurs de l'emploi demeurent faiblement territorialisées

Par ailleurs, le local est rarement l'unité pertinente d'analyse, de mobilisation et de négociation dans le cas de l'emploi. Beaucoup d'entreprises travaillent pour et avec des partenaires d'autres territoires, leurs recrutements même sur les postes techniques de relativement faible qualification sont extra locaux. Même lorsqu'il y a un problème spécifique au niveau local, par exemple en terme de difficultés massives de recrutement, l'unité de négociation, le support de la mobilisation se retrouve le plus souvent être la branche, le secteur d'activité ou le métier. On citera pour exemple la volonté des entreprises d'une même branche de résoudre les problèmes "entre elles" après que ce soit d'autres acteurs (SPE, État ou collectivités locales) qui aient été initiateurs de la démarche d'identification et de mobilisation des entreprises elles-mêmes. Selon la même logique, le Service Public de l'Emploi (SPE) a également une forte tendance à raisonner non pas en termes d'exclusions locales touchant certains bassins en reconversion et certains quartiers d'habitat social ou de

dysfonctionnements locaux des marchés de l'emploi (certaines formes d'inadéquation entre l'emploi et la formation), mais plutôt selon ses catégories pré-construites au niveau central que sont les "publics-cibles", les découpages administratifs en termes de couverture par les structures de formation ou d'insertion...

Pour ces deux acteurs majeurs, le local est encore loin d'être reconnu comme unité d'analyse, de négociation et d'action pertinente.

L'emploi spécifique en matière de processus de création d'action publique locale

Autre remarque d'importance à relier avec l'idée de "projet global de territoire", l'action collective ne se crée pas de la même manière quel que soit le domaine de l'action publique.

Les enjeux, les objets ainsi que les spécificités des acteurs qui y interviennent conditionnent largement les processus de mobilisation et de coordination. Dans le cas de l'emploi qui nous occupe, on notera plusieurs éléments distinctifs.

La présence "impérative" des entreprises amène plusieurs spécificités. Elles refusent massivement le "partenariat pour le partenariat". Elles le vivent comme un moyen, voire comme un mal nécessaire, alors que les acteurs institutionnels ont tendance à interpréter celui-ci comme un élément de procédure, une obligation de moyen a priori. Les entreprises craignent d'être instrumentalisées par les pouvoirs publics, perdant ainsi une auto-

nomie qui leur est chère. Les cas dans lesquels on a pu constater une participation active des entreprises témoignent de processus d'action dans lesquels une véritable co-maîtrise d'œuvre a été mise en place entre elles et les pouvoirs publics. Les entreprises étaient responsables des actions, et des moyens qu'elles engageaient. Le respect de leur libre arbitre étant accompagné d'un maintien du dialogue avec les pouvoirs publics et les autres acteurs locaux. Dans de tels cas, l'autonomie n'a pas été synonyme d'autarcie, mais a nécessité, nous y reviendrons, un fort travail d'intermédiation et d'expertise pour maintenir ce lien.

Même si, de facto, les collectivités locales se sont saisies de nombreux chantiers dans le cadre de la décentralisation, il est nécessaire de rappeler que la compétence "emploi" relève encore de l'État. L'intégration des différents volets de ces politiques (insertion, développement de l'activité) relève du SPE. A ce titre, les collectivités locales ont plutôt tendance à s'engager sur des thèmes spécifiques dont le choix est conditionné par des enjeux socio-économiques, mais également par le bénéfice politique à en retirer. Vu la complexité et la novation que représente une relecture des catégories classiques des politiques pour l'emploi selon un filtre territorial, vu la difficulté de définir une vision partagée par l'ensemble des acteurs, on comprend que peu de véritables tentatives de création de stratégies "intégrées" pour l'emploi aient été initiées au niveau local par les collectivités. Des démarches sont cependant engagées dans le cadre de procédures contractuelles notamment, qui par diffusion d'ini-

tatives locales existantes portent en germe les éléments de stratégies locales.

Le SPE quant à lui se cantonne dans bien des cas à l'application de procédures, le partenariat relevant d'une obligation de moyens plus que d'une obligation de résultats. L'application scrupuleuse des principes et des processus de coordination formulés dans le cadre des procédures contractuelles ne pouvant garantir la mobilisation des acteurs, une telle posture permet rarement la production d'actions collectives pertinentes

Un tel objectif nécessiterait une autonomie et des moyens dont dispose rarement un SPE local, déjà très pris par la mise en œuvre des politiques nationales. En y ajoutant les difficultés administratives d'embauche de contractuels, on comprendra que lorsque (et cela n'est pas rare) un ou des représentant(s) du SPE jouent un rôle déterminant de mobilisation, d'animation de l'action collective, c'est le plus souvent en dépassant leur cadre d'action et leurs compétences usuelles. Ces remarques sur les ressources nécessaires pour mobiliser et animer les acteurs méritent d'être développées en montrant en quoi consiste ce "travail".

Le travail nécessaire pour "faire vivre" le principe de partenariat

On peut définir ce "travail" par défaut: d'une certaine manière, il consiste à donner un sens local, à rendre opérationnels (souvent en les bricolant, à certains moments même en les contournant) les principes d'organisation mis en avant

dans le cadre des procédures contractuelles de projet. Ces activités ou fonctions consistent notamment :

- à objectiver des problèmes et à découper des enjeux par une activité de traduction des codes, catégories d'action des différents types d'acteurs afin de parvenir à s'entendre sur des définitions communes des problèmes et des actions à entreprendre ;
- à contribuer graduellement à créer un langage, des références communes et donc des formulations alternatives durables car consensuelles aux références, codes traditionnels ;
- à organiser une mise en commun et un repérage collectif des pistes d'implication, les actions potentielles qui peuvent être débattues entre les acteurs (à la différence de nombreux plans d'action qui sont définis en amont par des consultants puis présentés aux acteurs qui n'ont plus qu'à le valider) ;
- à fournir une expertise technique en terme de montage de projet pour que les volontés et les élans ne retombent pas devant la complexité des procédures administratives de financement des projets (notamment chez les entreprises déjà peu enclines à se situer dans des dispositifs publics).

L'ordre de ces phases n'a rien de pré-déterminé. Au contraire, la fixation a priori de séquences type diagnostic – rédaction de charte – mise en œuvre d'action, peut être tout à fait néfaste à la mobilisation de partenaires rebutés par l'aspect procédural des projets locaux.

Le travail de médiation est le plus souvent assumé par des individus qui agissent hors-cadre institutionnel

Si, dans la plupart des cas étudiés, émerge la figure d'un ou de plusieurs personnage(s) nodaux, le "travail" de médiation n'est pas assumé par un profil d'acteur particulier. On assiste au contraire à la dispersion des médiateurs dans le paysage institutionnel. La légitimité à animer le partenariat est très dépendante des situations locales d'action.

La plupart du temps, les individus qui assument ces fonctions sont obligés de dépasser leurs propres cadres et compétences institutionnelles pour assumer les fonctions d'intermédiation au titre de l'action collective territoriale (exemple : un directeur du travail "atypique", un secrétaire général de collectivité qui développe un intérêt particulier pour la création d'entreprise, un entrepreneur qui décide de lancer à titre personnel des actions d'orientation en faveur des jeunes).

Au regard d'un tel constat, on peut penser que cela est dû au fait que les compétences en matière d'animation territoriale sont mal cadrées, voire inexistantes. On constate en effet de manière générale qu'au sein des organisations (État et notamment SPE, collectivités locales), un déficit patent de compétences existe en matière d'animation de projets territoriaux. On constate une véritable difficulté à formuler, lors des embauches de chefs de projets des critères pertinents de recrutement ; dans bien des cas on n'a qu'une vision très floue et stéréotypée des compétences nécessaires à ce type de fonctions. *Doit-il y avoir des intermédiaires attitrés ? La professionnalisation du travail "d'animation" est-elle une réponse satisfaisante ?*

Pour autant, il ne nous semble pas que la professionnalisation de l'animation soit une solution suffisante. Elle peut même avoir des effets pervers : de facto, on constate que le poste de chef de projet (censé être le professionnel de la médiation) ne correspond pas nécessairement à cette fonction d'intermédiation, il s'agit plutôt d'expertise technique, de coordination.

En fait, cela montre surtout que la légitimité à remplir les fonctions est le plus souvent le fruit d'un consensus qui apparaît dans le cours de l'action et qu'à ce titre, la désignation a priori d'un animateur "professionnel" qui déchargerait les autres acteurs du travail de mobilisation, de participation à l'animation du partenariat serait dommageable. La reconnaissance de la légitimité d'un animateur par l'ensemble des acteurs provient d'un mélange de positionnement institutionnel, de compétences, de savoir-faire et de savoir être. Concernant ses compétences, c'est davantage son parcours, ses expériences précédentes que sa formation à proprement parler qui déterminent sa capacité à être un intermédiaire au sein du système d'acteurs locaux. La capacité à traduire les enjeux et les langages, à se situer en position de neutralité se définit souvent par rapport à sa capacité de passer d'un "monde" à l'autre et à paraître légitime à chacun des acteurs.

À moins d'aptitudes d'empathie exceptionnelles, cela signifie que l'on a à faire à une personne qui a côtoyé, si ce n'est participé à plusieurs de ces mondes et s'est ainsi acculturée aux registres d'action des entreprises, des administrations, des structures politiques.

La participation des cadres contractuels aux formes de coordination locales

La coordination entre les pouvoirs publics et les entreprises se crée d'abord entre les personnes.

Dans le cas des projets étudiés, les rapprochements entre acteurs se font rarement sur des bases institutionnelles. Au départ du moins, ce n'est pas seulement le représentant de la collectivité locale A qui va à la rencontre du représentant de l'entreprise B. Hormis le jeu institutionnel, la coordination se joue la plupart du temps sur la base de relations entre individus, ayant des convictions, des valeurs, des goûts communs; mais qui ne sont pas directement reliés aux logiques d'actions des organisations dont ils dépendent. C'est donc plutôt Monsieur X, travaillant pour l'entreprise B qui rencontre Monsieur Y, intermédiaire de fait de la coordination qui travaille par exemple au sein de la collectivité locale A.

Ce constat – quelque peu décevant pour qui essaie de repérer la preuve de l'existence de l'entreprise citoyenne ou la formule institutionnelle qui va d'emblée instaurer un échange gagnant-gagnant entre entreprises et pouvoirs publics – ne signifie pas pour autant que l'on arrive pas par la suite à des formes de partenariat entre les organisations elles-mêmes. En revanche, il semble que les rapprochements se font le plus souvent entre individus au sein des organisations et que l'institutionnalisation des formes de coordination qu'ils auront su développer, pour être efficiente, ne doit venir qu'ensuite, celle-ci pouvant

alors servir de support et fournir des moyens supplémentaires.

Les cadres institutionnels de coopération peuvent venir en appui des formes de coordination éprouvées sur ces bases.

À ce titre, il apparaît comme une évidence que ce ne sont pas les cadres institutionnels qui “produisent” de la coopération. En revanche on distinguera plusieurs rôles assumés localement.

- Au travers des moyens apportés et de la scène de concertation ou d'arbitrage qu'ils constituent, ils sont susceptibles d'aider à initier la mobilisation d'acteurs sur des territoires dénués de dynamiques collectives, voire de “neutraliser” des situations conflictuelles.
- Ils peuvent servir de supports à la diffusion des pratiques de coordination qui se sont développés entre un nombre restreint d'acteurs en conférant notamment aux démarches de ceux-ci une légitimité, et une forme de label par rapport aux acteurs locaux ou non que l'on cherche à impliquer.
- Ils peuvent apporter les moyens d'animation/médiation, là où cette fonction n'est pas déjà assumée ou dans les cas où elle nécessite des moyens supplémentaires.
- Et, dernières fonctions souvent les plus évidentes, ils sont également là pour amener des ressources financières ou opérationnelles (directement ou par des formes de labellisation) pour la mise en œuvre des initiatives locales.

Mais, la mise en œuvre de cadres institutionnels n'est cependant pas exempte d'effets pervers car elle peut créer des rigidités.

Souvent on constate un travail important de bricolage et de “remouillage” pour mettre les dynamiques locales “en conformité” avec les principes de partenariat formulés dans les procédures extérieures, lorsque ceux-ci sont appliqués trop strictement et perçus comme des normes à respecter. Le temps ainsi englouti n'est pas passé à animer le partenariat ou à accompagner les porteurs de projets, activité pourtant chronophage et traditionnellement peu dotée financièrement dans le domaine de l'emploi.

De surcroît, ils peuvent avoir un effet destructeur vis-à-vis de l'identité des dynamiques locales de coopération. Là encore, si les principes qui les régissent (la définition de règles de la “bonne” concertation, de charte du “bon” partenariat, et surtout le découpage du développement de l'action collective en séquences strictes de type diagnostic/rédaction de charte/mise en œuvre d'actions) sont appliqués trop strictement, une démobilitation d'acteurs essentiels peut s'en suivre.

La question de la fabrication de l'acteur “entreprise”

On notera à ce titre le cas des entreprises, dont il est important de souligner qu'elles ne sont pas naturellement des acteurs de l'action publique en faveur de l'emploi. Dans le cas des PME notamment, on remarque bien souvent que l'implication collective ne peut être perçue comme bénéfique que si elle débouche rapidement sur des réponses opérationnelles et rapides à des préoccupations qui leur sont

propres. C'est avec ce type de démarche que l'on a pu constater la création et la pérennisation de formes d'engagements au sein d'une action collective locale

À ce titre, les actions en tant que telles doivent correspondre à leurs problèmes et à la formulation qu'ils en ont. La création de coordinations entre pouvoirs publics et entreprises pour définir des actions collectives ne doit pas être trop vite enfermée dans un exercice de planification qui relève dans son application de logiques administratives. Au regard des différents cas observés, il semble au contraire que les différentes fonctions concourant à la mobilisation et à l'animation des partenariats doivent être déclinées différemment selon les situations. L'un des rôles essentiels assumés par le ou les médiateur(s) est notamment de discerner les biais et les modes d'implication possible des différents acteurs pour

essayer dans un second temps de les faire converger au sein d'un tout cohérent, lui-même négocié.

Dernier problème, celui-là plus lié à l'articulation des cadres institutionnels entre eux, qu'à leur nature intrinsèque, la profusion des labels et procédures peut finir par créer une multiplicité d'instances qui sollicitent les acteurs locaux ayant notamment pour effet d'user prématurément leurs bonnes volontés. D'une certaine manière, les cadres contractuels de projet sont efficaces lorsque leurs principes servent de repères non de normes pour l'action. Il apparaît que les acteurs locaux sont d'autant plus aptes à se mobiliser dans de tels cadres que les promoteurs de ceux-ci s'appuient dans un premier temps sur les références des agents du territoire et qu'ils valorisent les initiatives existantes. La posture des services déconcentrés dans la mise en œuvre de ces cadres est de fait fondamen-

tales: Si l'aspect procédural est trop mis en avant, si l'autorité se manifeste essentiellement par une activité de contrôle et non de médiation et d'arbitrage, on assiste alors à une institutionnalisation de la notion de partenariat – cette fois au sens négatif du terme – dans la mesure où cela devient l'affaire des acteurs institutionnels publics avec une tendance à en faire une déclinaison plus formelle que substantielle.

Au regard de ces quelques éléments de synthèse, on perçoit que le chemin est long pour faire en sorte que les acteurs se saisissent des démarches contractuelles non seulement comme des procédures, mais aussi comme des scènes locales de reformulation du dialogue social en matière d'emploi.

PHILIPPE ARCHIAS
est chargé de mission au Comité de liaison des
Comités de bassin d'emploi.

Quel rôle pour les entreprises dans les pays et les agglomérations?

Après l'instauration de la notion de "projet territorial de développement durable", la mise en place du "conseil de développement" constitue l'autre innovation majeure de la LOADDT (Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire qui fonde les pays et les agglomérations).

Il ne s'agit pas de faire [du conseil de développement] une institution de plus, mais un lieu de débat public et contradictoire où les acteurs, plus que

les institutions, se rencontrent, échan- gent, proposent, contribuent, suivent, évaluent" le projet de territoire. (Dominique Voynet)

Si le monde associatif, au travers de ses réseaux nationaux, se mobilise aujourd'hui fortement pour prendre sa place au sein de ces

conseils, le monde de l'entreprise, quant à lui, se montre beaucoup plus discret.

Ce que disent les textes

Concernant les Pays, *“un conseil de développement composé de représentants des milieux économiques, sociaux, culturels et associatifs est créé par les communes et leurs groupements ayant des compétences en matière d'aménagement et de développement économique. Le conseil de développement s'organise librement. Il est associé à l'élaboration de la charte de Pays. Il peut être consulté sur toute question relative à l'aménagement et au développement du Pays, et est associé à l'évaluation de la portée de ces actions.”* (Article 25 de la LOADDT).

Concernant les agglomérations, le texte est quasiment identique à la nuance près que *“le conseil de développement d'agglomération est (simplement) consulté sur l'élaboration du projet d'agglomération et peut l'être sur toute question relative à l'aménagement et au développement de l'agglomération”*. Nuance introduite par le législateur pour prendre en considération le fait que les agglomérations sont organisées en établissement public à fiscalité propre, ce qui n'est pas le cas des structures publiques de Pays.

Fait inhabituel dans une organisation de la vie publique et territoriale particulièrement codifiée, ce texte laisse une grande latitude aux initiateurs quant au rôle et à la composition de ces conseils.

La procédure est encore trop récente pour que l'on puisse aujourd'hui faire une analyse précise de sa traduction sur le terrain;

mais on voit bien que l'interprétation est vaste et peut conduire à un large éventail d'implication du conseil de développement: depuis la simple consultation, une fois par an, de membres désignés par la structure de gestion, jusqu'au pilotage complet de la charte par des acteurs très impliqués dans les différents secteurs socioéconomiques du territoire (principe approuvé par le syndicat mixte du Pays de Puisaye - Forterre et dans l'Avallonnais, en Bourgogne).

Élaborer le projet de territoire

Le conseil de développement va fonder sa légitimité sur sa capacité à élaborer le projet de territoire (la charte), à en suivre la mise en œuvre et à en évaluer les effets.

Ce projet, loin des débats théoriques, se doit d'être opérationnel: c'est cette opérationnalité qui va non seulement garantir, mais également permettre de juger de la véritable valeur ajoutée du principe de la participation des acteurs.

Le cadre général de l'action est posé par la loi: il s'agit, dans une perspective de développement durable et par une approche transversale, intersectorielle, de définir un projet de développement du territoire. L'élaboration de la charte de Pays ou du projet d'agglomération suit la démarche de plan stratégique: après validation d'un diagnostic préalable – dont la valeur sera d'autant plus grande qu'il aura été élaboré par les différentes composantes de la société civile – mettant en valeur forces, faiblesses, opportunités et menaces, le territoire va affirmer son ambition au travers d'axes stra-

tégiques, déclinés en objectifs opérationnels et en programme d'action.

Un exercice de “spatialisation” consistant à définir la vocation spécifique de certains secteurs géographiques du territoire, et donc la nature des actions à y conduire, viendra compléter l'exercice.

La maîtrise d'ouvrage des actions fera ensuite l'objet d'une attribution suivant de multiples critères liés autant aux compétences des structures (publiques et privées) qu'à la nature même de l'action à conduire.

Enfin, et il s'agit là encore d'une grande innovation pour les territoires, un véritable “tableau de bord” de la conduite du projet doit être conçu, en vue de permettre son évaluation.

Dans l'esprit de la loi, il est clair que cette démarche est le fruit d'une collaboration permanente entre les élus et la société civile, chaque catégorie d'acteurs, voire chaque acteur apportant son regard particulier et ses pratiques pour l'élaboration d'un projet d'intérêt commun.

Un PDG s'implique

Quelle place pour les entreprises? Poser cette question revient à s'interroger sur la relation de l'entreprise à son territoire.

Pour ce faire, tournons-nous vers un chef d'entreprise particulièrement engagé dans une démarche de Pays. Ancien D.G. d'une entreprise de salaisons de 1200 salariés, aujourd'hui PDG d'une conserverie de plats régionaux, M. Henguelle est président du conseil de développement du “Pays des sept

vallées”, région rurale handicapée, située dans le Pas-de-Calais.

De culture humaniste, il engage son entreprise dans l'économie sociale, en instaurant une direction collégiale et en inscrivant son action en faveur du développement de son territoire. Celle-ci transforme et valorise les produits d'une vingtaine de producteurs fermiers (plats cuisinés sous la marque “les naturelles du Haut Pays”), qu'il a contribué à rassembler dans une démarche collective, ce qu'il nomme sa “*démarche de coopération avec le territoire*”.

Il décrit sa conception de l'économie sociale en ces termes: “*prouver la rentabilité de l'entreprise avec des méthodes nouvelles, associant les personnes à leur progrès*”. Ainsi, chaque choix de gestion est précédé de la question “*est-ce que cela sert les hommes – clients, fournisseurs, salariés, actionnaires ?*”.

Son implication dans le conseil de développement s'appuie sur une expérience d'une dizaine d'années: il a été vice-président d'un “Pays Pasqua”, et responsable d'un conseil économique et social territorial, structure qui a donné naissance à l'actuel conseil de développement. Pour lui, l'intérêt de l'implication des entreprises dans les conseils de développement de Pays ou d'agglomération est multiple. Premier argument, l'implication dans un territoire est un puissant moteur de

mobilisation. En tant que chef d'une entreprise de l'agroalimentaire, il estime que “*l'identification d'un produit à un terroir, notamment au travers des labels régionaux, est un puissant moteur de mobilisation qui met en action toutes les approches du territoire: sociales, économiques ou culturelles*”. Ainsi, par exemple, le secteur de la boucherie d'un territoire sera mieux défendu par une approche locale mobilisant tant les producteurs que les consommateurs que par une Fédération professionnelle nationale trop sectorielle et trop éloignée.

Autre argument, l'implication territoriale des entreprises leur permettra de définir une nouvelle coopération avec les pouvoirs publics dans de nombreux domaines (logistique, transport), et également avec d'autres entreprises, par la mise en commun de moyens. Dans le domaine de l'emploi, il constate que toutes les entreprises sont obligées de s'engager dans la pré-formation ou la formation complète: la coopération avec les organismes de formation, les lycées professionnels fait partie des chantiers suivis par son conseil de développement.

Enfin, l'intervention des institutions régionales dans l'investissement ou le capital des entreprises implique une nouvelle cohérence territoriale. Il est d'ailleurs convaincu que la Région elle-même va se décen-

traliser et que le Pays deviendra son interlocuteur privilégié.

Son prochain gros dossier en tant que Président du Conseil de développement? Une entreprise de 300 salariés classée “SEVESO” doit se délocaliser: le Pays est son nouvel interlocuteur...

D'autres démarches de Pays voient s'impliquer des entreprises, souvent lorsqu'elles sont initiées par des Comités de Bassin d'Emploi. C'est le cas notamment du Pays des Mauges (région de Cholet), du Pays de Comminges en Haute Garonne ou encore de Dunkerque.

Lieu de rencontre, d'échange, mais également d'élaboration d'un projet de développement d'un territoire, le conseil de développement est conçu comme le partenaire privilégié des collectivités locales. Il aura à se prononcer non seulement sur les questions d'aménagement et d'investissements structurants, mais également sur les modes d'organisation et de fonctionnement des services publics ou privés du territoire.

Dans la plupart des cas, ses préconisations seront retenues et mises en œuvre.

BERNARD JOMIER
est chargé de mission UNADEL (Union Nationale des Acteurs et des structures de Développement Local). Il est chef de projet de l'expérimentation nationale “Pour des Conseils de Développement Participatifs”.



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

ENTREPRISE ET TERRITOIRE, ARCHITECTES CONJOINTS D'UN DÉVELOPPEMENT LOCAL DURABLE ?

Alexandre Asselineau, Anne Cromarias

Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

2010/6 n° 36 | pages 152 à 167

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-6-page-152.htm>

Pour citer cet article :

Alexandre Asselineau, Anne Cromarias « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management & Avenir* 2010/6 (n° 36), p. 152-167.

DOI 10.3917/mav.036.0152

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?

par Alexandre Asselineau³³ et Anne Cromarias³⁴

Résumé

L'étude d'un Pôle d'Excellence Rurale montre la réciprocité du développement entre un territoire et ses entreprises, à travers les trajectoires convergentes de deux acteurs pilotes : un chef d'entreprise et un Maire. Leurs visions croisées, privée pour l'un, mais avec la volonté d'œuvrer pour son « pays », publique pour l'autre, mais avec la lucidité des contraintes économiques, en font les architectes d'un développement à la fois local et durable.

Abstract

The study of a « Pôle d'Excellence Rurale » shows how both a local area and its companies reach mutual development thanks to the converging aims of two major actors, a business manager and a mayor : someone from the private sector but with the will to work for his native place and someone whose public position doesn't blind her to economic realities. Their complementary visions from their opposite vantage points make them the initiators of a development that is at once local and sustainable.

L'analyse stratégique a longtemps considéré le territoire comme une simple variable d'ajustement, sans existence propre, reprenant à son compte les apports de l'économie industrielle : « *qu'on s'intéresse à la concurrence ou à la compétitivité, le rôle de la localisation géographique est presque absent. (...) La mondialisation permet aux entreprises de trouver des capitaux, des biens et des technologies n'importe où, et d'implanter leurs établissements là où ce sera le plus rentable* » (Porter, 1990).

Pourtant les travaux portant sur le lien entre développement des organisations et localisation géographique se multiplient, autour notamment de la question des « clusters » et des Pôles de compétitivité. C'est que la question d'une localisation « optimale » pour une activité donnée a tout lieu d'intéresser : les entrepreneurs d'abord, puisqu'il est probable que le succès d'une entreprise est facilité par un accès plus aisé à des compétences, des financements, des infrastructures spécifiques ; les élus locaux et les acteurs du développement local ensuite, dans une optique de « territoire-acteur » (Veltz, 2005) : quels sont les enjeux pour l'entreprise de s'installer sur un territoire donné ? Réciproquement, quel peut être

33. ALEXANDRE ASSELINEAU, Groupe ESC Clermont, CRCGM, alexandre.asselineau@esc-clermont.fr

34. ANNE CROMARIAS, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, Centre de Recherche Magellan, anne.cromarias@univ-lyon3.fr

l'impact que l'entreprise peut avoir sur le territoire sur lequel elle est installée ? Cet article a donc pour ambition d'identifier et de comprendre l'articulation d'une double logique - privée et entrepreneuriale, d'une part ; publique et locale, d'autre part - pour s'intéresser à la dynamique territoriale qui en émerge (partie 1). Notre recherche de nature exploratoire s'appuie sur l'étude de cas du Parc Naturopôle Nutrition-Santé, situé dans une commune rurale de l'Allier. Initié sur la seule motivation d'un entrepreneur souhaitant s'implanter sur ce territoire, le Parc est devenu Pôle d'Excellence Rurale en 2006 et continue de se développer (partie 2). Les trajectoires des deux principaux acteurs, privé et public, convergent dans le sens d'une « stratégie collective de territoire », se nourrissant et favorisant une atmosphère industrielle particulièrement bénéfique à un développement local durable et aux acteurs qui composent le territoire (partie 3).

1. Quel lien entre stratégie et territoire ?

1.1. Le territoire considéré comme « ressource »

Une démarche entrepreneuriale ne s'envisage pas uniquement sous l'angle de la quête d'une efficacité économique optimale et rationnelle. Le modèle des « 3 E » (Paturel, 2007) insiste sur la cohérence de tout projet d'entreprise, qui repose schématiquement sur trois grands ensembles :

- l'*entrepreneur* et ses aspirations, dimension renvoyant à la notion d'intention stratégique (Hamel & Prahalad, 1989 ; 1995) ;
- la combinaison des ressources et compétences mobilisables, présentes dans l'*entreprise* ;
- les possibilités offertes par l'*environnement* global, sectoriel ou local.

Ces trois ensembles ne se rejoignent généralement pas en tous points, impliquant des compromis sur telle ou telle caractéristique du projet. Ce constat est particulièrement vrai du point de vue du choix de l'implantation de l'entreprise : au moment de la création, ce choix se portera sur une localisation en adéquation avec des contraintes ou des aspirations essentiellement personnelles et/ou familiales, entre « *encastrement relationnel et attachement symbolique* » (Reix, 2008), et non à partir d'un seul calcul économique d'optimisation. Ce qui n'est évidemment pas sans conséquences - au même titre que les autres caractéristiques du projet - sur la réflexion stratégique d'entreprise et le potentiel de développement de celle-ci.

Si les décisions stratégiques et entrepreneuriales de l'entreprise sont classiquement précédées d'une analyse fine des menaces et des opportunités de l'environnement (Porter, 1982 ; Verstraete, 2002), l'approche basée sur les ressources (ou *Resource-Based View*) consiste à « *inverser la logique en accordant la prépondérance aux facteurs internes* » (Persais, 2004) et à repérer les

ressources et compétences qui produisent un avantage décisif sur la concurrence par une création de valeur (Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991 ; Dumoulin & Simon, 2005). Selon cette optique, la localisation est à prendre en compte comme une ressource de l'organisation, généralement justifiée par des atouts préexistants sur lesquels il est possible de s'appuyer (Nekka & Dokou, 2004). D'ailleurs, les clusters et autres districts industriels (notamment italiens) ancrent leur réussite sur cette proximité géographique (Porter, 1998), soulignant la complémentarité parfois exemplaire entre la communauté locale et les entreprises (Becattini, 1992), générant une « fertilisation croisée » (Dejardin, 2006).

1.2. Quelle réciprocité territoire - entreprises ?

Un territoire peut certes s'avérer porteur de ressources, voire de potentialités, si les acteurs institutionnels et productifs décident de coopérer au sein d'un projet de développement (Nekka & Dokou, 2004). Il semble pourtant le plus souvent considéré comme un simple « réceptacle d'activités » (Veltz, 2005), en dehors de l'intérêt actuel pour les réseaux territoriaux que sont les pôles de compétitivité. « *La notion de territoire est-elle encore utile ?* » se demande ainsi Pecqueur (2009).

Si la proximité géographique ne conditionne pas, à elle seule, la coopération entre plusieurs entreprises, elle semble néanmoins être un facteur à prendre en compte. Mais, dans un contexte mondialisé mettant en avant les logiques d'alliances et de partenariats, la coopération inter-organisationnelle et les réseaux, c'est plutôt la notion d'approche « proximate », alliant proximité spatiale et proximité organisée, qui devient centrale (Bouba-Olga & Zimmermann, 2004). Mais quelle part prend le territoire accueillant ces entreprises ? Est-il un carcan, dont les entreprises tentent de s'extraire pour répondre aux exigences d'une économie mondialisée, en développant des partenariats de type « *small worlds* » (Watts & Strogatz, 1998 ; Torrès-Blay, 2004) ? Ou constitue-t-il un acteur majeur du développement ? Plus largement, qu'est-ce qui conduit une entreprise à s'installer sur un territoire donné ? Inversement, pourquoi un territoire, via ses représentants institutionnels, cherche-t-il à attirer des entreprises ? Pour ces dernières, le développement économique recherché conduit à privilégier un territoire « choisi », qu'elles vont contribuer à développer et à optimiser (Le Boulch, 2004) ; pour les pouvoirs publics locaux, l'activité économique irrigue la vie locale et sert l'intérêt collectif. Il semble donc crucial de chercher à comprendre comment des trajectoires aux intérêts *a priori* divergents vont converger pour, *in fine*, œuvrer en commun au bénéfice réciproque et partagé du développement du territoire. En d'autres termes, comment expliquer la rencontre (fortuite ?) entre une trajectoire privée, celle d'un entrepreneur, et une trajectoire publique, celle d'un acteur public local, et quelles sont les incidences de cette convergence ?

Nous proposons d'aborder notre recherche sous l'angle systémique, « *ensemble d'éléments identifiables, interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que si l'une d'elle est modifiée, les autres le sont aussi et par conséquent tout l'ensemble du système est modifié, transformé* » (Lugan, 1993). En souhaitant comprendre l'articulation entre une logique privée et une logique publique, nous formulons l'hypothèse que leur convergence est source de dynamiques réciproques, aux effets sur le système ainsi constitué (le territoire), de la même façon que Morin (1977) estime le système supérieur à la somme des parties qui le composent, du fait des interactions entre chacun de ses éléments.

2. Etude de cas : le Naturopôle

2.1. Méthodologie de la recherche

Le caractère exploratoire de cette recherche conduit à privilégier l'analyse d'une étude de cas unique portant sur le Naturopôle, parc d'activité orienté sur la nutrition-santé situé dans le département de l'Allier (03), en Auvergne. Ce choix de l'étude de cas est adapté car il s'agit de comprendre de façon approfondie, d'une part, la manière dont la décision d'un acteur se construit au regard du choix d'implantation sur un territoire donné, d'autre part, la logique d'accueil formulée par le territoire (Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 2003).

Le choix d'étudier le Naturopôle est guidé par trois grandes séries de raisons :

- La dynamique de succès, bâtie par un entrepreneur initialement isolé puis accompagné par les pouvoirs publics et les élus locaux, à partir d'un projet envisagé *ex nihilo* sur la base des seules compétences et intentions de celui-ci. Si le choix manifesté d'entreprendre en milieu rural n'est pas en soi exceptionnel (de nombreuses activités commerciales ou artisanales sont ainsi régulièrement créées), le développement que l'entreprise, puis la Zone d'Activités (reconnue depuis 2006 Pôle d'Excellence Rurale), ont rencontré l'est bien davantage, si l'on considère le peu d'atouts et de ressources présents *a priori* sur le territoire ;
- Précisément, l'absence de ressources et d'atouts *ex ante* agissent comme des contraintes additives aux difficultés intrinsèques du projet lui-même. Pour ne citer qu'un exemple, la question de l'attraction et de la fidélisation de collaborateurs de haut niveau (ingénieurs, managers) et de leurs familles est particulièrement prégnante en zone rurale. Mais ce différentiel entre l'absence de ressources possédées et les ressources nécessaires engendre une tension susceptible de générer créativité et inventivité, par exemple sur le plan managérial (Senge, 1990 ; Dumoulin & Simon, 2005), et potentiellement, sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- Le caractère exemplaire du cas étudié permet éventuellement de

l'envisager comme « modèle » et de s'interroger sur son caractère « reproductible » à d'autres organisations et territoires, ou tout du moins de tenter de mettre en évidence des « *savoirs actionnables génériques* » (Avenier, 2004) à destination d'entrepreneurs, de dirigeants ou de décideurs et élus locaux intéressés par une telle démarche.

La collecte de données est organisée selon la technique de la triangulation : recueil de données secondaires dans un premier temps (articles de presse, sites internet des entreprises et de leurs partenaires, plaquettes), observation directe (visite des locaux) et indirecte (notamment grâce aux rapports de la mission de diagnostic stratégique conduite par deux étudiants d'Executive MBA du Groupe ESC Clermont pendant près d'un an en 2008-2009), entretiens semi-directifs avec les représentants des entreprises étudiées (dirigeants et responsable ressources humaines), les pouvoirs publics locaux (Mairie et Communauté de Communes) et les acteurs locaux du développement économique (Chambre de Commerce et d'Industrie, Agence de Développement économique). Le nombre de ces entretiens a été déterminé en fonction de la saturation sémantique (Romelaer, 2005). Les guides d'entretiens ont été bâtis autour de la problématique de la recherche, à savoir la compréhension de l'origine puis du processus qui a permis la création et le développement du Naturopôle dans une petite commune rurale de l'Allier (voir ci-dessous). Les entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement audio, visant à permettre une exploitation thématique à la fois verticale et horizontale : l'approche verticale nous a conduits à travailler document par document, en repérant au sein de chacun les thèmes, mots-clés et idées directrices qui lui sont spécifiques. Elle nous a permis de nous imprégner des logiques individuelles et du caractère unique de chaque personne interviewée (Bardin, 2003) ; l'approche horizontale a consisté en une déconstruction des discours individuels pour identifier des thèmes récurrents et cohérents entre les différents entretiens (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008).

2.2. Présentation du Naturopôle

2.2.1 La genèse

A l'origine du Naturopôle, se trouve un homme, Philippe L., docteur en pharmacie, qui décide en 1986 de créer LPH, Laboratoire de Phytothérapie et d'Herboristerie, spécialisé dans les préparations à base de plantes médicinales. L'originalité du projet ne tient pas tant au produit (préparations magistrales à destination des officines) qu'au choix délibéré d'installer l'entreprise sur la commune dont il est originaire. Il s'agit en effet d'une petite commune rurale de l'Allier (656 habitants), située à 55 km au Nord de Clermont-Ferrand et à 30 km à l'Ouest de Vichy. La décision de Philippe L. d'implanter LPH à Saint-Bonnet-de-Rochefort est essentiellement affective. Originaire de la commune, avec des racines familiales

locales, il résume ainsi son projet : « *Mon challenge était d'entreprendre ; mon défi était de le faire dans mon pays* ».

S'installant dans un petit atelier personnel dans un premier temps, les débuts sont difficiles. Le développement correspond à la diversification de la production, à l'origine centrée sur les préparations magistrales, vers la fabrication et le conditionnement de gélules. Cela permet alors à l'entreprise de prendre des contacts avec des industriels pour aller dans le domaine du façonnage. Dès 1991, Philippe L. parvient à convaincre l'un de ses fournisseurs de le rejoindre à Saint-Bonnet-de-Rochefort. C'est ainsi que s'est installée Eskiss Packaging, fondée en 1985 et spécialisée dans l'emballage (avec notamment le brevet d'UNICADOSE®, ampoule incassable réalisée en polypropylène recyclable), la sérigraphie et le marquage. A la suite, LPH entrant dans une phase de réel développement, Philippe L. décide de créer des filiales pour assurer la distribution de ses produits. C'est à cette période que Philippe L. évoque devant le Conseil Municipal de Saint-Bonnet-de-Rochefort son souhait d'agrandir LPH, si possible sur le territoire communal, et son projet d'y implanter une petite zone d'activité. A l'époque, l'actuelle Maire, Anne-Marie D., fait déjà partie de l'équipe municipale, mais en tant qu'adjointe. Elle se remémore cette période : « *Quand on a présenté ça au Conseil Municipal, on disait : « Mais qu'est-ce que c'est que ce truc ? Ça va se casser la figure, on va avoir ça sur le dos... » Et puis, on était deux ou trois, on s'est dit : « c'est un risque, peut-être, mais si on le laisse passer, on ne l'aura pas deux fois ». Du coup, le Conseil a validé.* » C'est donc en 1995 qu'est fondée l'association du Naturopôle, à l'initiative de LPH et la municipalité. L'idée est alors de regrouper sur une même zone d'activités, dans un environnement préservé, des entreprises intervenant sur le domaine de la nutrition santé, afin de compléter l'offre de service auprès des grands donneurs d'ordre. En effet, au fil des années, de plus en plus de contacts sont noués avec des industriels, certains demandant à l'entreprise de travailler sur le développement même de produits.

2.2.2 Le Naturopôle aujourd'hui

Une zone d'activité thématique

Le Naturopôle est une zone économique située en milieu rural, consacrée à l'alimentation santé. Il est organisé sous la forme juridique d'une association qui regroupe les forces vives du territoire. Le Parc Naturopôle Nutrition Santé « *s'appuie sur les forces locales que constituent les entreprises LPH, Eskiss Packaging, Nutraceuticals DS et Biosphère d'une part, et, d'autre part, la commune de Saint-Bonnet-de-Rochefort, l'association Val de Sioule Forterre à travers les fonds Leader+, la CCI de Montluçon-Gannat, le Conseil Général de l'Allier et la Région Auvergne.*³⁵ »

35. Extrait du dossier de presse de la 1^{ère} journée du Naturopôle

Il accueille quatre entreprises, pour un effectif total permanent d'environ 170 salariés :

- LPH (Laboratoire de Phytothérapie et d'Herboristerie), créée en 1987, conçoit et produit des compléments alimentaires à base d'ingrédients d'origine végétale. L'effectif est de 110 salariés.
- Eskiss Packaging, implantée en 1991, est une société spécialisée dans la fabrication et le marquage d'emballages à moindre impact environnemental, destinés à la pharmacie, la cosmétique et la parapharmacie. Elle accueille 21 salariés.
- NDS (Nutraceutics Development & Services), implantée depuis 2005 avec ses deux salariés, conçoit et développe des outils pilotes pour la mise en œuvre de poudres et de produits pâteux d'origine végétale.
- Depuis 2007, Biosphère est implantée sur le site, avec une trentaine de salariés. L'entreprise est spécialisée dans le développement et la fabrication d'extraits végétaux destinés aux industries alimentaires, de la cosmétique et de la pharmacie.

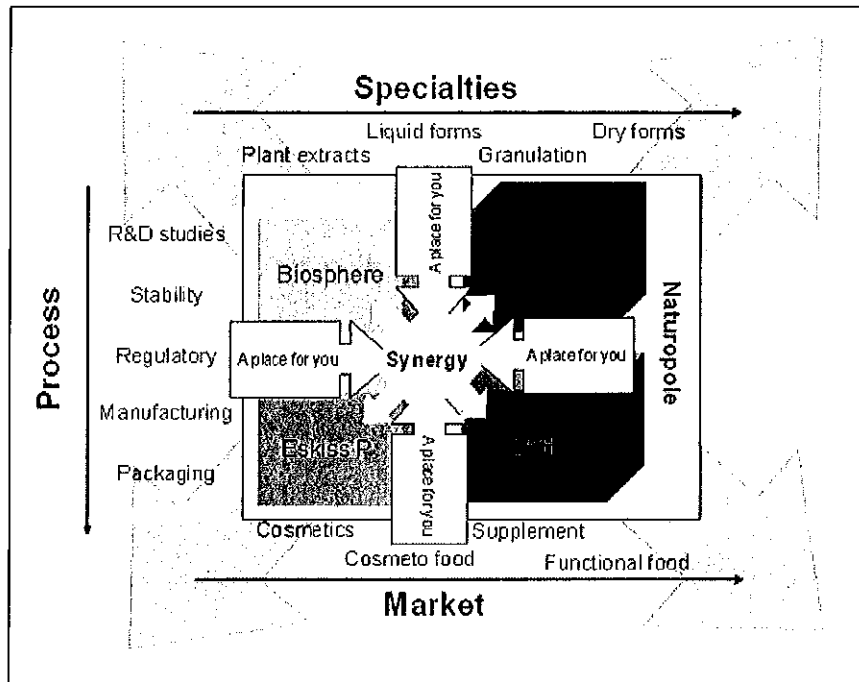
Un micro-cluster

Les entreprises du Naturopôle fonctionnent comme un micro-cluster. Selon les créateurs du Naturopôle, le principe en est le suivant : sur le créneau de l'aliment santé, les entreprises accueillies doivent être complémentaires, et non concurrentes ; des savoir-faire communs à ces entreprises doivent pouvoir être identifiés, de manière à en mutualiser certains.

De façon très concrète, le micro-cluster se résume de façon emblématique par le principe de « solution globale » proposée aux clients. Les différentes entreprises sont positionnées en fonction de l'étape du processus de production à laquelle elles interviennent (de la R&D au packaging), mais aussi en fonction du marché auquel elles s'adressent (des cosmétiques aux aliments) et de la spécialité préparée (de l'extraction de plantes aux formes sèches). Les quatre entreprises présentes sur le Naturopôle occupent ainsi chacune une place bien définie dans la représentation graphique des trois axes qui viennent d'être cités (voir figure 1). L'ouverture du Naturopôle à de nouveaux arrivants est donc conditionnée à la possibilité d'occuper une place complémentaire dans l'offre globale qui est d'ores et déjà proposée par les entreprises du site.

Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?

Figure 1 : Le principe d'« offre globale » du micro-cluster installé sur le Naturopôle



Source : Naturopôle

En l'occurrence, les savoir-faire recherchés appartiennent aux domaines suivants : mélange et granulation des poudres, conditionnement cosmétique, activité logistique, prestataire spécialisé en réglementation internationale, toute activité industrielle et de services complémentaires aux activités existantes sur le marché de l'alimentation santé. Cette complémentarité, réfléchie et assumée, permet aux entreprises du Naturopôle de se positionner comme fournisseur de grands groupes (notamment Yves Rocher).

Un Pôle d'Excellence Rurale³⁶

Le Naturopôle est l'un des trois PER du département de l'Allier. Le PER Parc Naturopôle Nutrition Santé a été labellisé dès la première vague, en 2006. Il est alors défini comme un « projet de développement d'un collectif d'entreprises, organisé selon le principe d'un système de production locale, avec pour cœur de métier l'utilisation ou la transformation, à partir de technologies innovantes,

36. Moins connus que les pôles de compétitivité, les PER (Pôles d'Excellence Rurale) sont issus de la même démarche. Un appel à projets a été lancé par la DIACT en décembre 2005 dans le but de soutenir « des initiatives locales porteuses de projets créateurs d'emplois, innovants, ambitieux, bâtis autour de partenariats publics-privés. » 379 projets ont été labellisés en 2006, un nouvel appel à projet est en cours. Les projets sont classés selon quatre thématiques : ceux axés sur le patrimoine et le tourisme ; ceux concernant les bio-ressources ; ceux consacrés aux services et à l'accueil ; ceux, enfin, dédiés aux technologies, dont le Naturopôle relève.

de matières premières d'origine végétale, destinées au marché de l'alimentation santé ». Les actions inscrites relèvent de cinq objectifs principaux : mutualiser les compétences à forte valeur ajoutée des quatre entreprises, au moyen d'actions de recherche-développement ; commercialiser et se positionner sur les marchés européens ; améliorer la performance globale des entreprises ; développer et promouvoir la performance développement durable du parc ; mettre en œuvre un marketing territorial visant à renforcer la thématique, l'identité et l'image santé nature du Parc.³⁷

En réalité, le PER ne fait qu'officialiser les coopérations existantes depuis de nombreuses années, notamment entre acteurs du secteur privé et représentants du secteur public. Pour Philippe L., le PDG de LPH, l'obtention du label PER « ... est une reconnaissance du travail et de l'implication civique de toute une équipe depuis plus de 10 ans. [Elle doit permettre de] fixer une activité économique durable sur le territoire, créatrice d'emplois. [...] La labellisation, c'est la crédibilité du site et des acteurs ». Les propos d'Anne-Marie D., Maire de Saint-Bonnet-de-Rochefort vont dans le même sens : « Depuis la création de LPH, nous avons toujours travaillé en étroite partenariat avec les entreprises, en essayant de répondre à leurs objectifs. Nous avons toujours eu ce partenariat public privé, de fait. Ce n'est pas quelque chose que nous avons découvert avec le PER. »

L'ensemble des actions ont été réalisées dans les délais, compte tenu de l'obtention du label PER pour couronner une démarche entamée de longue date, et non pour initier une collaboration entre les différents acteurs. Anne-Marie D. constate à ce sujet : « Je pense qu'on est les seuls du département à avoir terminé. C'est parce qu'on était prêt. Quand on voit des PER Tourisme, qu'on a essayé de fabriquer, qu'il a fallu bâtir... alors que nous, il fallait juste le traduire par écrit pour monter le dossier. On était tellement opérationnel que ça s'est fait dans la foulée. »

Encadré 1. Les onze actions du Naturopôle inscrites au PER³⁸

- 1) Développement de procédés de mise en forme de poudres et produits pâteux (NDS)
- 2) Mise en œuvre de technologies de granulation (LPH)
- 3) Elaboration d'emballages photo-biofragmentables (biodégradables à la lumière) (Eskiss Packaging)
- 4) Développement de nouvelles technologies d'extraction à partir du végétal frais (Biosphère)
- 5) Création d'un pôle de Recherche et Développement à l'échelon européen (LPH)
- 6) Actions de co-marketing (action collective)
- 7) Audit de positionnement stratégique à l'international (action collective)
- 8) Etude d'un réseau de chaleur énergies renouvelables (Commune de Saint-Bonnet)
- 9) Obtention du label Quali-parc (Commune de Saint-Bonnet)
- 10) Co-valorisation des productions agricoles locales (action collective)
- 11) Organisation d'une fête des plantes et création d'un jardin botanique (Commune de Saint-Bonnet)

Source : Mairie de Saint-Bonnet-de-Rochefort

37. Source : document interne du GAL Val de Sioule-Forterre, 2006

38. A la suite de l'intitulé de chaque action, est identifié le pilote (entre parenthèses).

L'expérience du PER est tellement positive pour les différentes parties prenantes que toutes souhaiteraient maintenant voir la démarche prolongée, à l'instar de la deuxième étape proposée par le gouvernement aux pôles de compétitivité.

2.3 Le Naturopôle, exemple de « stratégie collective de territoire »

Le cas du Naturopôle emprunte évidemment à l'entrepreneuriat, du fait de l'intention stratégique développée par l'initiateur du Naturopôle, tour à tour créateur, moteur et promoteur des entreprises et du territoire. Mais il apparaît évident que le cas du Naturopôle déborde largement la seule dimension individuelle. Ainsi, les notions d'entrepreneuriat collectif ou de « communauté entrepreneuriale » (Ben Hafaïedh, 2006) s'avèrent séduisantes. La capacité collective à soutenir les projets de création d'entreprises, au niveau local notamment, est en effet mise en avant, donnant aux acteurs du développement local une place décisive, au service des entreprises et dans un objectif de développement territorial (Capiez & Girlando, 2004).

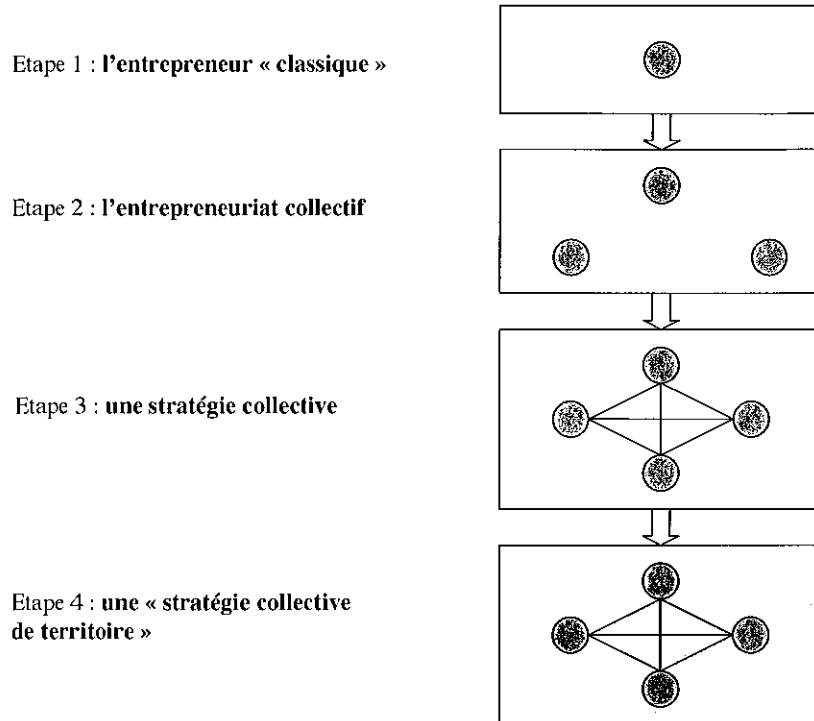
Néanmoins, l'entrepreneuriat collectif ne recouvre qu'une facette du succès du Naturopôle. Le souci des entreprises du Naturopôle de fonctionner à plusieurs, tout en étant complémentaires, permet de mobiliser la notion de stratégie collective (Gundolf & Jaouen, 2009). Plus particulièrement, dans le cas étudié, il s'agit d'une stratégie collective de type organique, c'est-à-dire à la fois symbiotique (entre firmes complémentaires dans une relation verticale), et associant ces entreprises de façon indirecte (elles n'appartiennent pas toutes à la même holding : leurs relations sont donc aussi bien formelles qu'informelles) (Astley & Fombrun, 1983).

Cette approche complémentaire s'avère néanmoins, elle aussi, insuffisante pour rendre compte de la complémentarité, ni systématique, ni évidente, entre deux types d'acteurs fort différents dans leurs parcours, leurs statuts, leurs rôles et leurs attentes. En effet, le Maire occupe, on l'a vu, une place déterminante dans la réussite du Naturopôle, à la fois comme facilitateur - rôle traditionnellement dévolu aux institutionnels locaux - et, de façon plus originale, comme partenaire de réflexion et d'action pour le développement des entreprises sur le territoire. Véritable partenaire stratégique, la Mairie apparaît alors comme une partie prenante qui permet d'amplifier la stratégie développée collectivement par les entreprises. L'institutionnalisation et la formalisation de la stratégie collective des entreprises du Naturopôle par le biais de l'implication des acteurs publics, notamment dans le PER, en assure la durabilité (Gundolf & Jaouen, 2009). C'est ce que nous proposons de qualifier, ici, de « stratégie collective de territoire ».

Tout se passe comme si un glissement progressif s'opérait entre une trajectoire au départ purement (et classiquement) entrepreneuriale, depuis l'intention

stratégique initiale jusqu'à la mise en œuvre d'une stratégie collective de territoire (figure 2).

Figure 2. De l'entrepreneur à la « stratégie collective de territoire »



Source : auteurs

3. Le développement local durable, à la confluence de deux trajectoires

Deux types de résultats ressortent de notre recherche. Tout d'abord, ceux mettant en évidence la cohérence des visions entre les deux principales parties prenantes, telles qu'identifiées précédemment : les dirigeants d'entreprise, d'une part, les élus locaux, d'autre part. Ensuite, le sens que l'on peut donner au « développement local durable », comme point de convergence de ces deux visions.

3.1. Une forme d'« atmosphère industrielle » ?

Dans les facteurs explicatifs de la réussite du Naturopôle, il nous semble que les travaux de Marshall (1890 ; 1919) prennent une résonance particulière. Nous retrouvons ainsi la même analyse de la localisation : les avantages exogènes comptent en fait peu, tout dépend en réalité de la façon dont les individus s'en servent. De même, « l'atmosphère industrielle » marshallienne, habituellement analysée pour les besoins des districts industriels italiens (Becattini, 1992), retrouve pour partie sa forme originelle. Si une entreprise peut se déplacer facilement pour trouver une matière première de meilleure qualité ou à meilleur coût, en revanche, elle ne trouvera pas en tout lieu cette « atmosphère industrielle », mélange d'émulation, de coopération et d'entraide : « *lorsqu'une industrie a choisi une localité, elle a des chances d'y rester longtemps... Bientôt des industries subsidiaires naissent dans le voisinage, fournissant à l'industrie principale les instruments et les matières premières, organisant son trafic, et lui permettant de faire bien des économies diverses* » (Marshall, 1890, p. 463).

Dans le cas du Naturopôle, cette atmosphère industrielle est impulsée depuis l'origine par le dirigeant de LPH comme un *credo*, renvoyant directement à la notion d'intention stratégique évoquée *supra*. Les autres dirigeants se reconnaissent pleinement dans la démarche et s'y impliquent activement, générant ainsi une coopération stimulante, source d'un « cercle vertueux » de développement. Mais cette atmosphère industrielle serait incomplète si les pouvoirs publics locaux n'y étaient pas associés. Ici, depuis plus de vingt ans, dirigeants et élus locaux travaillent ensemble, dans une remarquable concertation, formalisée depuis par l'association du Naturopôle, en respectant néanmoins les prérogatives de chacun. Au total, les conditions ainsi créées forment un terreau unique non transférable, rappelant l'analyse marshallienne des villes de Sheffield et Solingen (Marshall, 1919).

Au-delà, nous retrouvons l'idée des projets collaboratifs, « *personnes qui se rassemblent pour résoudre un problème. Il ne s'agit pas d'une relation entre un donneur d'ordre et des sous-traitants* » (Defélix & al., 2008, p. 9). Ce type de projets répond à un pilotage qui évolue avec le temps, selon schématiquement trois étapes (dynamique émergente de coopération ; structuration d'actions de coordination ; travail collaboratif), processus qui ne doit pas être négligé pour la pérennité du dispositif. *In fine*, il est intéressant de noter le caractère fondamental de la notion de proximité, qui est avec la dimension humaine déjà soulignée, le facteur clé de succès de la démarche entreprise. Cela ne va pourtant pas de soi dans la mesure où une organisation industrielle peut efficacement mobiliser les progrès des moyens de transports et de communication pour articuler ses activités sur un large espace géographique (Zimmermann, 2008).

Le succès du Naturopôle semble donc issu de la convergence de deux types de trajectoires : celle, d'une part, d'entrepreneurs, qui, au-delà de la création de richesses, ambitionnent de participer activement au développement de leur territoire ; celle, d'autre part, d'acteurs publics qui voient dans le développement des entreprises l'intérêt de la collectivité. Cette convergence de vues fait de l'entreprise un « outil » au service du développement économique, social et territorial.

3.2. Un « développement local durable »

La localisation du Naturopôle n'est pas anodine. Elle résulte d'un choix délibéré et stratégique du dirigeant de LPH, que nous qualifions de « caprice entrepreneurial ». Cette localisation renvoie à des interrogations sur la nature du milieu, « *ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font de transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources* » (Maillet & al., 1993, p.9). Ce milieu préexiste pour partie mais est également façonné par un processus permanent d'innovation, à caractère multifonctionnel et multi-acteurs.

Œuvrer pour le développement local ne suffit pas. Dans un contexte où la durabilité de l'environnement et sa préservation deviennent centraux, il s'agit, pour un territoire, de parvenir à concilier les développements local et durable. En cela également, le Naturopôle apparaît exemplaire. Il permet d'identifier le cas d'entreprises qui, installées dans un milieu rural « profond », ont su identifier et mettre en valeur les atouts pour vanter les mérites d'un « environnement préservé ».

Cet aspect renvoie directement à la notion de gouvernance locale, dont la définition peut être formulée à partir des notions de proximités géographique, institutionnelle et organisationnelle (Talbot, 2006). La combinaison de ces différentes notions permet de mettre en évidence certaines caractéristiques de durabilité, qui apparaissent particulièrement prégnantes dans le cas du Naturopôle, puisque la question du développement durable a été dès l'origine du projet placée au cœur de la réflexion stratégique. Il y a une nette convergence d'intérêt autour de cette notion, qui permet une tentative de réconciliation entre les objectifs des uns et des autres autour des rôles économiques, sociétaux et environnementaux de l'entreprise dans son territoire (Asselineau & Piré-Lechalard, 2009). Le fait que l'intention stratégique initiale, véhiculée par l'entrepreneur, soit porteuse de valeurs fortes autour du développement durable crée une cohérence pertinente avec le contexte, rural et relativement enclavé, du territoire lui-même : le discours sur la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise y puise ainsi une certaine légitimité, vecteur d'externalités positives (Asselineau & Cromarias, 2010).

- l'entrepreneuriat collectif », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°2, p.31-54.
- Bouba-Olga O., Zimmermann J.-B. (2004), « Modèles et mesures de la proximité » in Pecqueur B. et Zimmermann J.-B., *Economie de proximités*, Hermès, Paris, p.89-111.
- Capiez A., Girlando N. (2004), « Approche méthodologique du développement régional » in Rousseau M.(dir.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica, Paris, p.19-39.
- Defélix C., Mazzilli I., Picq T., Retour D. (2008), « La conduite de projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité : l'insoutenable légèreté du management et de la GRH », Conférence de l'AIMS, Sophia-Antipolis, juin.
- Dejardin M. (2006), « L'entrepreneuriat, le territoire et les conditions de leurs dynamiques cumulatives », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 2, p.185-201.
- Dumoulin R., Simon E. (2005), « Stratégie de rupture et PME, la réplication impossible », *Revue Française de Gestion*, n°155, n°2005/2, p.75-95.
- Gavard-Perret M.-L., Helme-Guizon A. (2008), « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education, Paris, p. 247-279.
- Grant R. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations », *California Management Review*, Spring, p. 114-135.
- Gundolf K., Jaouen A. (2009), « Emergence et pérennité des stratégies collectives territorialisées : le rôle de l'entrepreneuriat collectif », in Messeghem K., Polge M., Temri L. (coord.), *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, Editions EMS, p.291-306.
- Hamel G., Prahalad C. (1995), *La Conquête du Futur*, trad.française, Interéditions, Paris.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Le Boulch G. (2004), « L'émergence du territoire comme structure d'action de l'organisation », in Rousseau M. (dir.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica, Paris, p. 91-109.
- Lugan J.-C. (1993), *La systémique sociale*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Maillat D., Quévit M., Senn L. (1993), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, GREMI/EDES.
- Marshall A. (1890 [1906]), *Principes d'économie politique*, trad. française, Giard et Brière, Paris.
- Marshall A. (1919 [1934]), *L'industrie et le commerce*, trad. française, Giard, Paris.
- Morin E. (1977), *La méthode*, Tome 1, Le Seuil, Paris.
- Nekka H., Dokou G. (2004), « Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales », in Rousseau M.(dir.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica, Paris, p. 42-54.
- Paturel R. (2007), « Démarche stratégique et performance des PME », in Fillion L.-J. (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson, Paris, p. 429-443.
- Pecqueur B. (2009), « De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? » *Géographie, Economie, Société*, 2009/1, vol.11, p. 55-62.
- Persais E. (2004), « L'excellence durable, vers une intégration des parties prenantes », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°205, p. 5-22.
- Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, trad. française, Economica, Paris.
- Porter M. (1990), « The Competitive Advantage of Nations », *Harvard Business Review*, vol.68, n°2, p.73-93.
- Porter M. (1998), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, nov-déc, p.77-90.
- Prahalad C. K., Hamel O. (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 63-76.
- Reix F. (2008), « L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains : entre

Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?

- encastrement relationnel et attachement symbolique », *Géographie Economie Société*, vol. 10, p. 29-41.
- Romelaer P. (2005), « L'entretien de recherche » in Roussel P., Wacheux F., *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline, The Art & Practice of the Learning Organization*, Double Day, New York.
- Talbot D. (2006), « La gouvernance locale, une forme de développement local et durable ?, une illustration par les pays », *Développement durable et territoires [en ligne]*, Dossier 7 : Proximité et environnement. <http://developpementdurable.revues.org/index2666.html>.
- Torrès-Blay O. (2004), *Economie d'entreprise. Organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*, Economica, Paris.
- Veltz P. (2005), *Mondialisation, villes et territoires*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Verstraete T. (2002) *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de L'ADREG, Paris.
- Watts D., Strogatz S. (1998), « Collective dynamics of 'small-world' networks », *Nature*, 393, p.440-442.
- Wernerfelt B. (1984), « A Resource-based View of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p.171-180.
- Yin R. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, 3ème éd.
- Zimmermann J.-B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique, proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de Gestion*, vol. 34, n°184, mai, p. 105-118.

Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique

Network of enterprises and territorial dynamics: a strategic perspective

Frédéric Carlier*

Université de Grenoble II, UFR ESE - PEPSE
1241 rue des résidences BP 47, 38400 Saint-Martin d'Hères

Résumé

Comprendre les stratégies spatiales de l'entreprise est aujourd'hui crucial pour analyser la formation des réseaux territoriaux. Les dynamiques coopératives à l'œuvre dans les différents types de systèmes productifs locaux (SPL) méritent donc d'être mises en parallèle avec le récent ancrage local des entreprises multinationales, attirées par cette nouvelle source de création de valeur. Après avoir dressé une typologie des différents types de SPL en insistant sur les raisons de leur dynamique et leurs faiblesses structurelles en matière d'apprentissage, d'interactions et d'ancrage territorial, une matrice d'analyse stratégique est élaborée. Elle débouche sur la mise en évidence des stratégies potentielles les plus appropriées pour chaque type de réseau glocalisé. A l'heure des « pôles de compétitivité » cette matrice permet d'éclairer, pour un territoire donné, les ressources à favoriser et le sentier de croissance sur lequel il apparaît stratégique de s'engager.

© 2006 Lavoisier, Paris. Tous droits réservés.

Summary

At the present time, mastering the spatial strategies of the enterprise is essential to analyze the morphogenesis of territorial networks. The cooperative dynamics that characterize the local productive systems (LPS) must be crossed with the recent local anchorage of multinational enterprises

*Adresse email : Frederic.carlier@upmf-grenoble.fr

© 2006 Lavoisier, Paris. Tous droits réservés.

which are seeking for new opportunities of value creation. The first part of this article leads to a typology of the LPS by pointing out their structural advantages and failures, especially for training, interacting and territorial fixing. Then, a matrix of strategic analysis summarizes the different potential strategies for each glocalized network. At the time of "competitive poles" this matrix highlights, for a given enterprise (small or multinational) and for a given territory, the crucial resources to evolve toward the most productive form of network.

© 2006 Lavoisier, Paris. Tous droits réservés.

Mots clés : Systèmes productifs locaux - Réseaux d'entreprises - Coopétition-Matrice stratégique

Keywords: Local Productive Systems - Network of Enterprises - Cooperation - Strategic Matrix

Il existe différents types de systèmes productifs locaux (en termes de tissu industriel, de facteurs d'attraction, de ressources spécifiques) dont la dynamique est étroitement liée aux stratégies des acteurs (internationalisation, mise en réseau, projets collectifs) qui les traversent (M.E. Porter [2000], DATAR [2001], C. Karlsson *et al.* [2005]). Conscientes du fait que la création de valeur peut être démultipliée par une meilleure insertion territoriale, les entreprises (et les multinationales en particulier) s'efforcent dorénavant de mieux prendre en compte le « facteur régional » dans leurs stratégies de global/localisation (A.J. Scott [1999], J.H. Dunning, J.L. Mucchielli [2002]). Et cela d'autant plus que les réseaux s'articulent les uns aux autres, se superposent ou s'emboîtent. Ainsi, les entreprises tête des réseaux hiérarchiques (que ce soit des multinationales ou des PME dynamiques) possèdent des établissements et centres de recherche qui sont eux-mêmes des noeuds de réseaux horizontaux de coopération. Par conséquent, un processus cumulatif s'enclenche dans les lieux qui se caractérisent par une certaine masse critique et/ou spécifique et qui disposent d'une connexion avec le réseau global : il y a polarisation réticulaire (A. Malmberg [2003], F. Carluier [2004]).

Pour autant, à côté de ces « localités globales » se développent des « mondes locaux » (D.J. Watts [1999], D.J. Duncan [2003]) que l'entreprise multinationale est aussi susceptible de dynamiser ou, parfois, de déstructurer. A titre d'exemple, les multinationales japonaises privilégient les territoires de reconversion (contrairement aux multinationales américaines qui optent souvent en fonction de la densité des échanges, donc de l'agglomération) : Toyota et le Valenciennois sont un bon exemple d'une possible d'intégration globale. « *Localised worlds or globalised localities ?... What is at work is not fragmentation, decentralisation and increasing organisational autonomy, but more effective corporate integration (though not necessarily involving direct ownership) across vertical, horizontal and territorial boundaries* » (A. Amin, K. Robins [1991, p. 112], G.B. Benko, A. Lipietz [2000], L. Van Wunnik [2005]).

D'un point de vue théorique, les travaux récents de la théorie des organisations et de l'économie industrielle, enrichis des apports des analyses sociologique et stratégique (qui découvrent enfin le poids de la territorialité), insistent sur le fait que le développement spatio-économique se caractérise par des phases historiques (phénomènes de mimétisme

ou processus de décision favorisant les mêmes choix de localisation, des stratégies d'alliance...). En prolongeant les théories de la polarisation (A.O. Hirschman [1958], F. Perroux [1981]), de la division spatiale du travail (P. Aydalot [1976]) et des réseaux d'entreprises (P. Bouvier-Patron [1996], M. Heitz, J.P. Douard [2000]), il est possible de recenser les différents facteurs à l'origine de cette géographie historique des implantations. Au premier rang desquels se trouvent le système technologique en transformation, les marchés et les relations de travail, les cultures managériales et les normes, les structures de marchés et les formes de concurrence et, enfin, les instances de régulation aux niveaux sectoriel, régional, national et international (G. Colletis, B. Pecqueur [1999], B. Pecqueur [2001]). D'autre part, avec la scission de la fonction recherche et développement du reste de l'entreprise (principalement au sein des entreprises multinationales), et le rassemblement des instituts technologiques et des laboratoires de recherche (sans compter les fameux « *spin-offs* ») dans des villes disposant d'une main-d'oeuvre très qualifiée (favorables aux économies d'agglomération), et dans des espaces aux aménités environnementales et culturelles importantes, nous sommes véritablement entrés dans la « glocalisation »¹ (L. Albrechts et al. [1989], F. Carlier [2003], E. Swyngedouw [2005]). Cette polarisation spatio-technologique s'inscrit dans une logique de flexibilité (« juste à temps », veille technologique...) et de proximité (milieu, sous-traitants...) qui privilégie avant tout la congruence entre les savoirs et les savoir-faire propres aux partenaires du réseau technopolitain. Celle-ci est soutenue, voire insufflée, par l'Etat dont le rôle est d'attirer les capitaux vers ces « foyers de développement et de progrès ». Ainsi, plus qu'à aucune autre époque de l'histoire, c'est la position nodale d'un acteur (d'un individu, d'une entreprise, d'une ville ou d'une nation) au sein d'un réseau en synergie autour d'acteurs innovants (de groupes sociaux, d'industries, de métropoles ou d'Etats partenaires), lesquels sont bien souvent immergés au sein d'un système productif local, qui constitue le meilleur garant d'une croissance soutenue mais qui reste fondamentalement déséquilibrée.

C'est pourquoi il importe de mettre en relation les performances des territoires d'accueil et les stratégies des entreprises en dressant une typologie des différents systèmes productifs locaux, en insistant sur le rôle des interactions, la dynamique d'apprentissage et l'ancrage territorial avant d'élaborer une matrice d'analyse stratégique de ces systèmes (section I) et d'identifier leurs trajectoires potentielles (section II). Elles sont susceptibles de contribuer au repérage des forces et des faiblesses propres à chaque territoire et de spécifier une stratégie à suivre face à la dynamique et aux contraintes de la mondialisation.

1. Les systèmes productifs locaux : une perspective stratégique

L'identification des différents types de systèmes productifs locaux (SPL) passe par la mise en évidence de la nature des relations inter-entreprises, et surtout des liens avec la tête du réseau (qui peut être une entreprise multinationale, une université, un centre de recher-

¹ A la suite du président de Sony en 1988, de nombreux managers emploient aujourd'hui ce terme (par exemple, Pascal Cagny [2004], vice-président et manager général d'Apple Europe), et surtout s'efforcent de calquer leurs stratégies au regard de ce que préconise cette théorie, tant et si bien qu'on parle désormais de « *glocal marketing* » (G. Swensson [2001]) et que des forums « glocaux » ont lieu chaque année (le quatrième a eu lieu au printemps 2005). Ce concept traverse aussi l'analyse métropolitaine tant est si bien qu'on parle même de « *logique commerciale d'urbanisation glocale* » (E. Swyngedouw, M. Kaika [2005]).

che, voire une PME dynamique). En outre, la question fondamentale reste celle de « l'identité du réseau », souvent source de créativité et palliatif à la grande taille. Étant donné les nombreuses références aujourd'hui faites aux SPL, les multiples définitions et applications qui en sont données, un retour aux sources s'impose pour sortir de cette « pénombre sémantique » (P. Veltz [1996, p. 70], D. Dolorieux, P. Bitard [2005]). Leurs apparition-réapparition sont contemporaines au renouvellement des modes de développement territorialisé et, si la polarisation spatiale qui caractérise ces systèmes spatio-productifs ne fait pas de doute, il semblerait qu'ils vérifient d'autres caractéristiques spécifiques.

1.1. Pour une typologie

Tout d'abord, il importe de souligner que les différents types de SPL ici analysés sont tous à leur manière le creuset de processus d'adaptations, de transformations et d'évolutions permanents actionnés par une logique d'interaction, par une dynamique d'apprentissage et, bien sûr, par un ancrage territorial (D. Maillat² [1995], P. Oinas, E. J. Malecki [1999], F. Carlier [1999a], T. Loilier, A. Tellier [2001], J-F. Lécole [2004]).

1.1.1. Trois critères

- L'intégration réticulaire : Par logique d'interaction il est fait référence à la faculté des acteurs de nouer des relations qui engendrent des externalités spécifiques et qui favorisent la réactivité de l'entreprise et les complémentarités. C'est la raison pour laquelle un réseau a une efficacité étroitement corrélée avec le dynamisme de son capital relationnel, qui lui-même tire sa pertinence de la continuité, de son inscription socio-historique. Ceci renvoie à l'importance de la cohérence entre les parties prenantes, qui détermine le degré de solidarité c'est-à-dire la coopération dans la réalisation de projets novateurs et la fixation de nouveaux objectifs communs (surplus d'organisation).
- La dynamique d'apprentissage : Elle se traduit quant à elle par la capacité à innover et à s'adapter à la nouveauté (d'où l'importance de la recherche fondamentale et/ou appliquée). Concept « emprunté à la cybernétique, l'apprentissage reflète l'aptitude d'un système à entretenir et à améliorer graduellement son fonctionnement, par la prise en compte de ses propres résultats passés... c'est donc un processus proxémique (local et qualitatif), cumulatif (historique) et différencié dans sa forme (spécifique) » (B. Bellon [1997]). De plus, le processus endogène d'apprentissage met en jeu, pour un niveau de problèmes à résoudre au sein de l'organisation apprenante, un certain nombre de « core competencies » :
 - des connaissances techniques et scientifiques (modèles) ;
 - des capacités à interpréter ces connaissances standard (décodification des informations) ;
 - des connaissances non techniques et non scientifiques (heuristique des savoir-faire) ;
 - des routines organisationnelles (compétences tacites et automatiques) ;
 - et des relations humaines (hiérarchiques et réticulaires).

² La matrice originelle de D. Maillat prend en considération les deux premiers critères (apprentissage et interaction) sans considérer le fait que les entreprises localisées sur un territoire donné puissent être plus ou moins « nomades » ou, inversement, plus ou moins « ancrées ». Une telle matrice a d'ailleurs pu faire l'objet de plusieurs investigations empiriques (quantification sur la base d'indicateurs tels la R&D et les échanges inter-entreprises), en particulier la caractérisation des différents SPL israéliens (D. Shefer, A. Frenkel [1998]).

• L'ancrage territorial : Par opposition au « nomadisme » (Oerlemans *et al.* [2000], B. Pecqueur, J.B. Zimmermann [2004]), la proximité spatiale peut déboucher sur un « encastrement relationnel » (M. Grossetti [2001], I. Huault [2002]) dans la mesure où existe « *a closed set of selected and explicit linkages with preferential partners in a firm's space of complementarity assets and market relationships, having as a major goal the reduction of static and dynamic uncertainty* » (R. Camagni [1991, p. 135]).

1.1.2. Six réseaux d'entreprises

Mais quels sont précisément les stratégies et les rapports qu'entretiennent les entreprises au sein de ces réseaux toujours plus « compacts » ? Il semblerait aujourd'hui que les stratégies de « coopération » (B.J. Brandeburger, M. Nalebuff [1996], M. Grossetti [2004]), c'est-à-dire de « coopération compétitive » (la dimension du « coeur de compétence » demeurant trop faible pour élaborer individuellement des produits et des procédés compétitifs à l'échelle mondiale), et les stratégies « de repli » des entreprises multinationales (priorité au « coeur de métier » en délaissant les activités périphériques qui ne peuvent être gérées que de manière quasi artisanale, donc non concurrentielle), doivent désormais compléter les stratégies de domination par les coûts, de « différenciation » et de « concentration » (M.E. Porter [1990]). Elles laissent donc place à des « niches » de rentabilité pour des PME qui peuvent pratiquer une coopération, parfois asymétrique, en amont ou en aval des grands groupes et dans des territoires où les savoirs et les savoir-faire spécifiques sont déterminants. Face à ces deux types d'entreprises-réseaux qui peuvent « faire système » dès lors qu'elles trouvent des relais ou des partenaires appropriés, six grands types de réseaux d'entreprises peuvent être retenus³ :

- le « cluster » : Selon M.E. Porter [2004, p. 207], il s'agit d'« *un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités. Son étendue géographique varie d'une seule ville ou d'une région à un pays entier, voire à un réseau de pays voisins...* ». Au sens global du terme, il peut même renvoyer à la notion de SPL ou à celle de réseau territorial. Au sens restrictif du terme (D.A. Wolfe, M.S. Gertler [2004]), il correspond à un réseau asymétrique d'entreprises spécialisées (dominé par une grande entreprise) et ancré localement (étendue géographique limitée).
- la technopole : c'est « *un ensemble d'acteurs hétérogènes : laboratoires publics, centres de recherche technique, entreprises, organismes financiers, usagers et pouvoirs publics qui participent collectivement à la conception, à l'élaboration, à la production et à la distribution-diffusion de procédés de production, de biens et de services dont certains donnent lieu à une transaction marchande* » (M. Callon [1991, p. 196]).

³ D'autres classifications peuvent être retenues, en particulier celle de J-F. Lécole [2004, p. 4], élaborée par le cabinet Katalyse et qui est relativement proche. Elle discrimine en effet cinq types de réseaux d'entreprises à partir de deux critères : l'intensité des actions (que l'on retrouve ci-dessus) et le poids économique et scientifique (qui se rapproche fortement de la notion d'apprentissage, en particulier son aspect quantitatif). Sont alors distingués : les réseaux d'affaires (exemple : Quadri Plus), les clubs locaux (Vallée du Gier), les réseaux locaux de coopération (pôle ferroviaire valenciennois), les pôles sectoriels locaux ou régionaux (Plasturgie d'Oyonnax) et les pôles de compétitivité (Biovalley). En filigrane apparaît donc aussi la géographie plus ou moins ténue des implantations.

- l'espace serviciel : c'est un centre de production de connaissances ayant une inscription territoriale qui tire partie de nombreuses interrelations (aux frontières modulables selon les partenariats) grâce à de nouvelles formes d'apprentissage permises par l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (le « *learning by commuting* » selon F. Carluier, R et Le Goff [2002] ; P. Cooke [2002], G. Crague [2005]). Ce « technopôle informel », car quasi exclusivement informationnel, est bien souvent constitué par un noyau d'entreprises associé à des centres de recherche et de formation et divers organismes privés et publics dont les initiatives sont soutenues par les collectivités locales.
- le district industriel : c'est « *une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné* » (G. Becattini [1992, p. 36]), autrement dit, par « *de véritables intensifications localisées d'économies externes qui déterminent d'intenses agglomérations d'entreprises, fabriquant le même produit ou gravitant autour d'une production typique* » (G. Garofoli [1992, p. 58]).
- la « learning region » : La « région apprenante » (R. Florida [1995], D. Maillat, L. Kébir [1999], C. Edquist, G. Rees [2000]) est un système qui se caractérise avant tout par sa faculté à attirer les compétences les plus recherchées et à capter la rente informationnelle via son prestige et sa production scientifiques, sa richesse culturelle et ses aménités environnementales ; par sa politique d'offre technologique offensive (mise à disposition de moyens techniques, organisation de forums, élaboration de programmes...) et par sa prise en considération du volet « demande » de l'apprentissage-innovation (formations multiples, expertises, mises en relation...) qui assure une flexibilité « productive » d'autant plus forte que sa base est à dominante immatérielle.
- le milieu innovateur : il désigne un « *ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources* » (D. Maillat, M. Quévit, L. Senn [1993, p. 6]).

L'enjeu est de taille pour les territoires. A l'heure des délocalisations et/ou des restructurations (en particulier des multinationales souvent jugées « *foot-loose* » et à l'inverse des PME souvent « encastrées » et parfois isolées), l'ancrage territorial des entreprises reste une priorité pour les régions et la politique d'aménagement du territoire en général. C'est pourquoi il importe de spécifier l'intensité des échanges, la dynamique de l'innovation et donc l'ancrage territorial plus ou moins fort qui caractérisent les réseaux d'entreprises précédemment évoqués. De manière à mieux traduire les avantages respectifs de ces six types de SPL⁴ et des deux entreprises-réseaux (multinationale ou PME) qui peuvent leur être associées, le tableau suivant les positionne au regard des trois critères évoqués et donne un exemple pour chacun d'eux.

⁴ Il est possible de réaliser un parallèle entre cette notion de SPL ici discriminée et celle de « cluster » ou de « grappe » de M.E. Porter [2004, pp. 212-213] : « *Les grappes diffèrent par leur taille, leur ampleur et leur niveau de développement. Certaines sont essentiellement formées d'entreprises petites et moyennes (par exemple celles de la chaussure en Italie ou du mobilier en Caroline du Nord). D'autres comprennent à la fois des grandes et des petites entreprises (par exemple celles de Hollywood ou de la chimie en Italie). Certaines grappes sont centrées sur une université, d'autres n'ont aucun lien avec l'enseignement supérieur. Ces différences dans la nature des grappes sont le reflet de différences dans la structure des industries qui les composent* ».

Tableau 1. Typologie des SPL (critères discriminants et exemples)

1 ^{er} indicateur		INTERACTION (Intensité des échanges)			
		+		-	
2 ^e indicateur		APPRENTISSAGE (Dynamique de l'innovation)			
		+		-	
3 ^e indicateur		+	-	+	-
TERRITOIRE (Qualité de l'ancrage)	+	Milieu innovateur <i>Silicon Valley</i>	District (industriel) <i>Prato</i>	« Cluster » <i>Canavese</i> (<i>Olivetti</i>)	PME <i>Agrigel</i>
Exemple	-	« Learning region » <i>Cambridge</i>	Espace serviciel <i>Pôle Saint-Lois</i>	Technopole <i>Sophia Antipolis</i>	Entreprise multinationale <i>Exxon</i>

Modèle idéal-typique de SPL (maximisant les trois critères), la Silicon Valley se caractérise par une coopération innovante qui en fait LE milieu innovateur par excellence grâce à de savantes interactions entre grandes et petites entreprises qui privilégient la co-traitance (à titre d'exemple, Cisco System a racheté 39 starts-ups californiennes entre 1993 et 2002 !).

Sur un registre un peu différent (avec une moindre diffusion territoriale), la « learning region » de Cambridge est typique de cette « localité globale » dont l'attractivité est mondiale grâce au prestige de son université qui fait ici figure d'acteur-clé (G. Breton, M. Lambert [2003]). C'est un SPL qui a dépassé le « stade » technopolitain, que Sophia-Antipolis incarne bien (où les relations inter-entreprises restent encore trop faibles) et, bien entendu, l'agglomération ponctuelle de partenaires « métropolitains » interreliés par la pratique et la mise en œuvre de projets en matière de NTIC et de formation (par exemple, l'espace serviciel de Saint-Lô piloté par le conseil général de la Manche en association avec de grandes entreprises privées et publiques et quelques PME dynamiques).

Parfois qualifié de « district technologique », le Canavese italien est l'exemple typique d'une reconversion réussie : autrement dit, du passage du district industriel classique (tel que le Prato, aussi appelé le « Manchester de la Toscane ») au « cluster industriel ». Fortement spécialisé dans la mécanique et l'électronique, ce réseau territorialisé est né de la présence conjointe de grandes et petites entreprises. Ce n'est que dans un second temps cependant que les PME ont pu bénéficier des effets d'entraînement des premières, au premier rang desquelles la multinationale Olivetti qui a décentralisé une partie de sa production à la fin des années 70. De fil en aiguille, des PME les plus performantes aux moins performantes, c'est l'ensemble du district qui s'est restructuré : d'un modèle typiquement mono-industriel et autocentré est né un modèle de spécialisation flexible.

1.2. Élaboration d'une matrice d'analyse stratégique

En rapportant ces différents SPL sur un graphique en trois dimensions (correspondant aux trois critères préalablement définis ; Figure 1), il est possible de faire apparaître une matrice qui laisse place à l'analyse stratégique (emboîtements, proximités, évolutions potentielles).

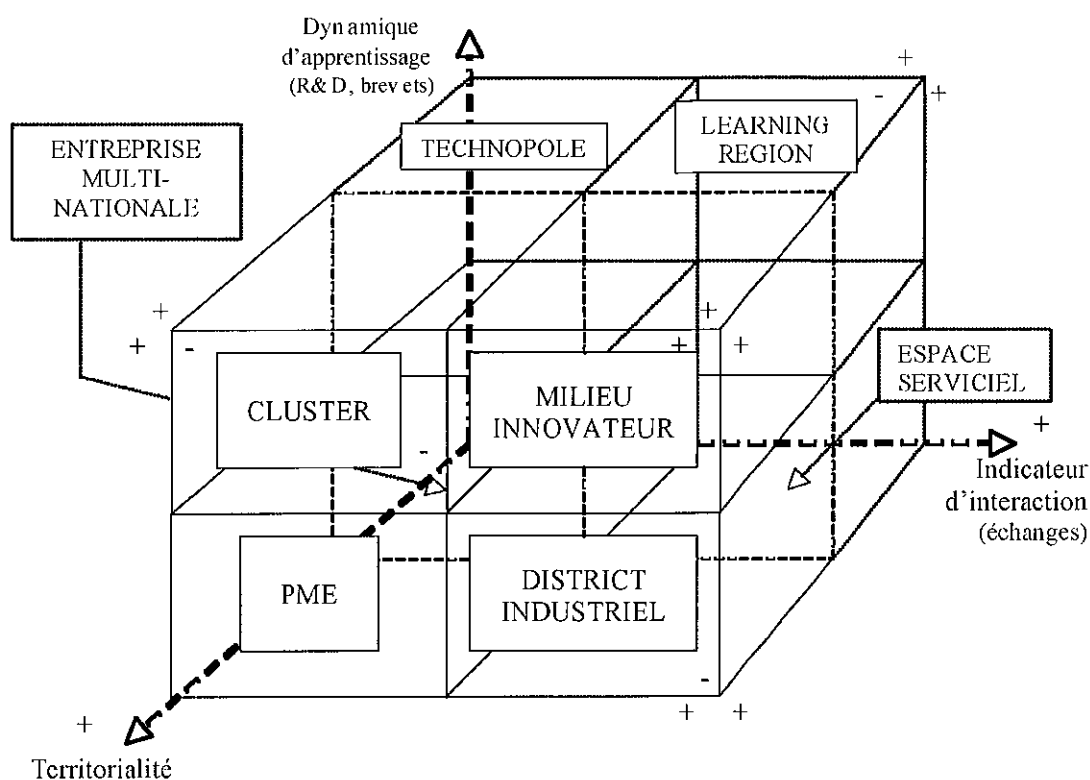


Figure 1. Matrice stratégique des SPL

1.3. Mises en perspective

La matrice stratégique précédente peut être décomposée au travers de trois prismes différents (relations inter-entreprises, nature des ressources, diffusion des connaissances) et donner (de visu) un aperçu de la morphogénèse des réseaux propres à chaque SPL.

1.3.1. Hiérarchie versus réseau

En matière de relations inter-entreprises (Figure 2), les différents SPL peuvent être discriminés au regard de leur caractère hiérarchique ou réticulaire. Ceci est partie prenante du diagnostic et n'est pas sans influencer sur la stratégie appropriée à mener pour favoriser le développement local.

Si les technopoles (TEC) et les clusters technologiques (CLUS) sont souvent dominés par une entreprise multinationale (EM) dynamique qui fait bien souvent figure de coordinateur (noyau du réseau), il n'en est pas de même des SPL dont la création de valeur est majoritairement issue de l'interaction (ce qui n'empêche pas une tête de réseau d'émerger ici ou là). C'est le cas des milieux innovateurs (MI) et des « learning regions » (LR) qui tirent partie des échanges croisés dynamiques entre acteurs plus ou moins immergés localement, et des « mondes locaux » que peuvent être les districts industriels (DI) et les espaces serviciels (ES) où le halo de PME assure une résilience forte au système.

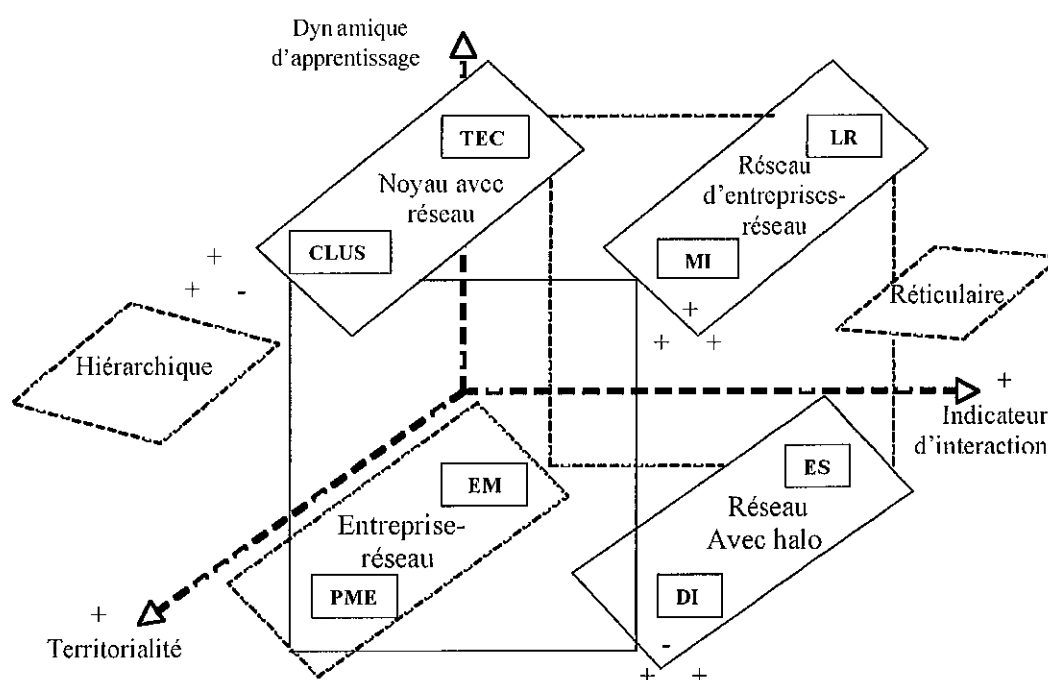


Figure 2. Première perspective : Différentiels de relation (hiérarchique versus réticulaire)

1.3.2. Ressources génériques versus spécifiques

Pour ce qui est de ressources, tant en matière de création que de valorisation-appropriation, les SPL ont aussi leurs particularités. La distinction habituelle oppose ressources génériques et spécifiques (B. Pecqueur [2000]). Les premières sont aisément disponibles (sur le marché) et transférables (entre acteurs), les secondes sont non redéployables et nécessitent une activation de formes de coopération hors marché, autrement dit une combinaison des stratégies des acteurs. Elles ont pour « spécificité » d'être « *indéfectiblement ancrées dans un territoire et sont le résultat de règles, de coutumes, d'une culture élaborée dans un espace de proximité géographique et culturel à partir d'une forme distincte de l'échange marchand : la réciprocité* » (H. Nekka, G.K. Dokou [2004, p. 45]).

La figure 3 ci-après met ainsi en opposition les systèmes dont la création de richesses est majoritairement issue des premières ou des secondes. Les ressources génériques, simplement exogènes ou purement « *foot loose* » (importées de la « maison-mère »), correspondent aux processus productifs qui dominent au sein des TEC et des LR d'une part, et des EM et des ES d'autre part. Les ressources spécifiques quant à elles sont endogènes aux processus qu'elles animent au sein des CLUS et des MI, ou naissent de l'ancrage territorial des acteurs impliqués (en particulier au sein des DI).

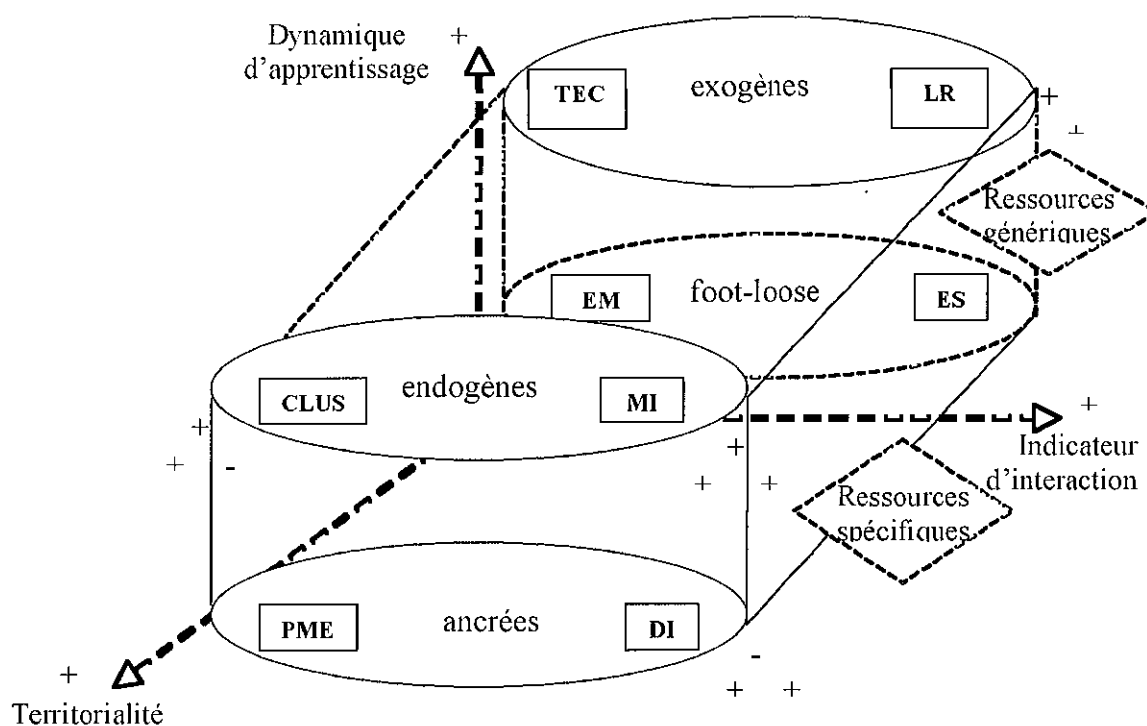


Figure 3. Deuxième perspective : Différentiels de ressources (génériques versus spécifiques)

1.3.3. Connaissances formelles versus tacites

Enfin, la nature et l'importance des connaissances partagées (et donc les échanges et les formes de projets qui en découlent) semblent jouer un rôle crucial dans la logique productive (D.J. Teece [2002, p. 54], P. Cooke [2004]), donc dans l'orientation des stratégies qu'il importe de mettre en œuvre au sein de chaque système (Figure 4).

Seuls les SPL qui réussissent l'intégration entre les connaissances explicites (ou codifiées) et les connaissances tacites (ou contextuelles) parviennent à prendre une avance substantielle sur leurs rivaux directs, d'autant plus qu'ils sont positionnés sur un noeud réticulaire où transitent les flux d'information si précieux (A. Amin, N. Thrift [1992], W. Tsai [2004]). Aux connaissances formelles (liées aux dépenses de recherche-développement ou à la maîtrise des NTIC) correspondent l'innovation propre aux TEC et EM, mais aussi aux LR et ES. En revanche, les connaissances tacites exigent un management de projet glocalisé. Que ce projet soit à dominante individuelle (comme c'est le cas pour l'entreprise-pivot du cluster technologique ou de la PME esseulée), ou à dominante collective (comme c'est le cas dans les DI et MI), il exige une « fonction cognitive critique ». Le cas des DI est particulièrement intéressant à cet égard car ils disposent de connaissances « contextuelles » qui leur sont propres, c'est-à-dire non reproductibles et irrémédiablement ancrées sur le territoire, c'est-à-dire un « savoir-faire artisanal spécifique et polyvalent ».

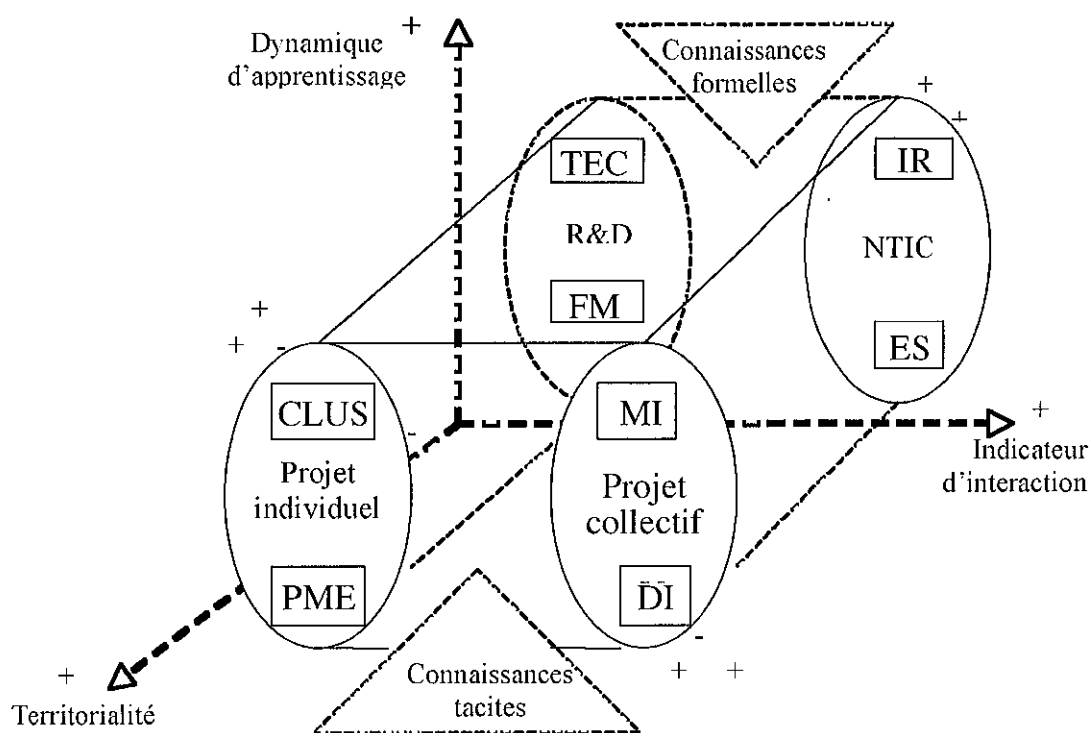


Figure 4. Troisième perspective : Différentiels de valorisation (connaissances formelles versus tacites)

La matrice stratégique ici analysée, dont l'esprit rappelle la matrice BCG [1982], permet donc de différencier les dynamiques propres à chaque territoire en matière de relations interentreprises, de ressources productives et de modes d'apprentissage. A partir de là, les trajectoires systémiques potentielles doivent être examinées au regard de la stratégie des entreprises.

2. Stratégies des entreprises et trajectoires systémiques

Dans un monde hypercompétitif (R. D'Aveni [1994], M.E. Porter [1996], A.J. Scott [2000]), les réseaux d'entreprises et les territoires sont très évolutifs. La mobilisation et la valorisation des différentes ressources territoriales (nouveaux modes de coordination inter-entreprises, nouvelles dynamiques d'apprentissage et nouveaux projets locaux principalement) sont à l'origine d'une co-structuration qui oriente la trajectoire du SPL dans un sens ou dans un autre selon la stratégie de développement choisie (la « *plasticité des territoires* » selon H. Nekka et G.K. Dokou [2004, p. 49]). Les principaux modes stratégiques et les dynamiques d'évolutions potentielles des SPL sont ici analysés.

2.1. De la nécessité de créer ou d'intégrer un réseau

2.1.1. En tant qu'entreprise multinationale (EM)

Il va de soi que l'insertion territoriale des EM est plus forte lorsqu'elles privilégient l'importance des compétences du territoire d'accueil, sources potentielles d'interactions fructueuses, donc d'une véritable intégration stratégique (M.E. Porter [1998], F. Carlier [1999b], R. Lipsey, J.L. Mucchielli [2002]). Dans deux cas de figure (Tableau 2), elles peuvent exercer une action véritablement structurante sur le tissu local en pénétrant ou en créant le réseau territorial qui leur permettra de bénéficier des avantages construits collectivement (sans préemption ni risque de délocalisation). Dans un premier cas, on parlera d'EM de type hétérarchique⁵ qui stimulera l'innovation technologique au sein du réseau et une configuration de type technopolitaine pourra voir le jour surtout si elle adosse sa stratégie aux pouvoirs publics locaux (université comprise). Dans un second cas, l'EM devra se muer en pilote du projet local et s'efforcer de créer une chaîne de valeur complète en favorisant la coopération entre les entreprises (le « local sourcing »). Une configuration systémique proche du cluster (M. Enright [2000]) peut alors apparaître. Ainsi, « *in building sectoral and technological clusters, multinational enterprises, because of their size and performance, may have a central role, but embeddedness requires strong backward, forward and horizontal linkages... only by concentrating resources sectorally, technologically and spatially would it be possible to come close to creating conducive conditions for cluster generation* » (S. Young, N. Hood, E. Peters [1994, p. 671]).

Tableau 2. L'ancrage territorial de l'EM : deux routes possibles
(Adapté de S. Young, N. Hood, E. Peters [1994, p. 670])

Route possible	« Local sourcing »	Innovation technologique : hétérarchie
Conditions : entreprise région	Capacités de développement et projet local Autonomie dans les achats Responsabilités de marketing Capacités technologiques Qualité, livraison, prix	Capacités de R&D Accès à la recherche de base de la « mère » Tradition technologique et scientifique Présence de professionnels et de formateurs

⁵ Le concept d'hétérarchie, caractéristique de l'entreprise globale, tire ses origines de la théorie du chaos et des structures complexes et rejette les conclusions déterministes du paradigme structure-stratégie en partant d'une approche qui, sans négliger les relations environnementales, met l'accent sur les multiples formes d'interactions. « *The view of the structure is thus as a complex heterarchy of geographically diffused but globally coordinated core functions* » (G. Hedlund, D. Rolander [1990, p. 41]). Ce type d'entreprise-réseau se rapproche alors nettement, dans la mesure où elle admet plusieurs centres, du réseau d'entreprises dont les synergies territoriales s'avèrent en moyenne très supérieures à celle de l'entreprise-réseau. Elle marque aussi le passage du « pouvoir structurel » au « pouvoir de la ressource » qui ne dépend plus d'une position au sein du réseau commercial mais influence directement le comportement stratégique de l'entreprise au niveau territorial (et bien souvent global), dans la mesure où l'autonomie territoriale favorise de multiples synergies, et donc de nouvelles découvertes, qui peuvent ensuite être intégrées par d'autres filiales de l'EM au sein d'autres territoires.

Route possible	« Local sourcing »	Innovation technologique : hétéarchie
Exigences du pays d'accueil	Infrastructures, Supports de recherche et de formation, autres biens publics, politique attractive, aménités environnementales (parcs scientifiques, capital risque...)	
	Fournisseurs indigènes spécialisés Concurrence coopérative inter-entreprises	Sites d'incubation : pépinières (<i>spin-offs</i>) Entreprises de haute technologie
Résultats	Création d'une chaîne sectorielle de valeur ajoutée complète Economies d'agglomération Croissance industrielle auto-renforçante	Créations de clusters technologiques Stimulation des capacités technologiques indigènes

2.1.2. En tant que PME

A la fois vecteurs privilégiés de la croissance localisée et « *fixatrices des populations et fécondatrices des autres activités* » (M. Rousseau [2004, p. 170]), les PME-PMI sont aussi les entreprises les plus menacées par la mondialisation et se doivent d'organiser les solidarités entrepreneuriales locales (G. Koenig [1997], P. Joffre [2001], O. Torrès [2004]). Leur seul credo doit être la mise en commun et l'innovation, autrement dit une culture de projet (Tableau 3).

Dans les régions de tradition industrielle, la meilleure stratégie est probablement de favoriser au maximum les relations interentreprises (M. Perry [1999]) et de tendre vers une structure de type district industriel (en espérant créer une « *atmosphère entrepreneuriale* »), autrement dit « *un développement horizontal par association de petites industries complémentaires, sorte de réseau qui présente les avantages de l'organisation des grands groupes tout en conservant les avantages de flexibilité, de réactivité, de climat humain des petites entreprises* » (Y. Gattaz, dans M. Rousseau [2004, p. 9]).

Dans une économie locale dominée par les services, l'avenir est au projet collectif impliquant l'ensemble des acteurs territoriaux, et tout particulièrement les collectivités locales. Si la formation et les NTIC sont les actifs spécifiques de ce territoire, le projet pourra déboucher sur un « *espace serviciel* » caractérisé par des « *liens faibles* » avec différentes PME situées à une certaine distance (P. Julien et al. [2004]), voire sur une « *technopole* » si plusieurs grandes entreprises et universités sont adossées à la ville concernée (A. Lagendijk [2000]). Le moment est propice pour bénéficier du concours de l'Etat en vue de renforcer (voire de constituer) un « *pôle de compétitivité* ».

2.2. Innover pour créer un avantage ou maintenir son avance

Le réseau d'entreprises étant déjà constitué au sein du SPL analysé, il s'agit ici de le faire évoluer dans la « *hiérarchie* » des systèmes (sans sauter les étapes) en adoptant la stratégie la mieux adaptée.

2.2.1. Améliorer sa faculté d'apprentissage et de création

Partant d'une configuration de type district industriel (DI), deux stratégies peuvent être mise en œuvre selon la dynamique d'innovation, le positionnement sectoriel (spécialisation ou diversification) et le potentiel de croissance (ressources non valorisées) du réseau territorial considéré. Si le DI a perdu en compétitivité et peine à retrouver un second souffle, la solution passe probablement par de nouvelles formes de co-traitance via l'émergence d'un pivot « indigène » (PME la plus dynamique) ou un partenariat avec une grande entreprise extra-territoriale (évolution vers une configuration de type « cluster industriel » ; I.R. Gordon, P. MacCann [2000]). Cela rejoint les résultats empiriques surprenants (a priori) de A. Bramanti et M.A. Maggioni [1997, p. 331] qui mettent en évidence la dominance d'une grande entreprise dans 22 DI italiens sur les 40 étudiés. En revanche, si le DI a su se spécialiser sur un créneau porteur et parvient à innover continûment, une configuration de type milieu innovateur peut voir le jour. Toutefois, au regard de l'épuisement de la dynamique d'innovation des DI (districts italiens compris) au cours de la décennie 90, cela passe par une préservation et/ou un renforcement de la concurrence, génératrice de changements structurels et donc de meilleures performances (en particulier à l'exportation).

Ce qui est vrai pour les DI en matière d'innovation de produit, est transposable aux espaces serviciels en matière d'innovation de procédé. Basés sur des partenariats publics-privés et sur des politiques de formation novatrices en matière de nouvelles technologies de l'information et de la communication (H.A. Simon [1999], W. Tsai [2002]), ces espaces d'un genre nouveau peuvent espérer attirer de nouvelles entreprises (multinationales de services non apatrides, PME novatrices) dont la dynamique est fondée sur l'économie de la connaissance (centre de R&D, instituts de formation spécialisés). Une mutation vers une configuration technopolitaine est alors envisageable (Tableau 3).

2.2.2. Trouver des partenaires locaux et créer des synergies

Dans le cas présent ni la taille critique ni la propension à innover ne font défaut, mais la mutualisation des compétences et la création de valeur par des synergies appropriées restent insuffisantes.

Cela peut renvoyer à la faiblesse de l'ancrage local des entreprises innovantes et/ou de l'absence de projet productif (par exemple, des laboratoires de R&D esseulés) qui font que les EM technopolitaines n'ont pas la vision hétérarchique souhaitée (la configuration de type cluster reste alors inaccessible) ou que la diffusion technologique s'avère trop faible au regard des potentialités productives (l'économie des idées reste trop « déconnectée » des préoccupations entrepreneuriales, bref la « learning region » ne parvient pas à se muer en milieu innovateur).

Enfin, la difficulté peut provenir du caractère « foot-loose » des entreprises en présence, autrement dit de l'absence d'un projet local fédérateur des énergies et des compétences qui ne manquent pas. La stratégie doit alors porter sur l'amélioration de l'attractivité territoriale qui reste encore insatisfaisante (prestige universitaire et « spin-offs » insuffisants pour donner naissance à une « région apprenante ») et, surtout, sur l'apparition d'une co-traitance créatrice de valeur entre les acteurs (publics et privés) qui peinent ou qui hésitent encore à coopérer (D. Fornahl, T. Brenner [2003]). L'endogénéisation de la dynamique réticulaire reste pourtant la condition sine qua non de l'inflexion de la trajectoire systémique vers une configuration de type milieu innovateur (Tableau 3).

En guise de synthèse, les trajectoires systémiques potentielles peuvent être résumées par le tableau suivant en partant du principe que les stratégies (inappropriées), c'est-à-dire aboutissant à une rétrogradation dans l'échelle des systèmes (dégénérescence), sont mises de côté. Elles sont exemplifiées par les cas-typiques évoqués dans la matrice précédente et par d'autres cas lorsque les évolutions historiques correspondent à notre canevas théorique en termes de potentialités (trajectoires « possibles » ou « probables »).

Tableau 3. Trajectoires systémiques potentielles

SPL	Δ^+ Interaction (I)	Δ^+ Territoire (T)	Δ^+ Apprentissage (A)	$\Delta^+I + \Delta^+T + \Delta^+A$
Entreprise Multinationale (EM) ➔	Espace Serviciel : RARE Création de relations privilégiées avec des collectivités locales et réalisation d'investissements massifs dans les NTIC	PME, DI ou CLUS : • IMPOSSIBLE Repli sur son métier de base et ancrage local (PME et DI) • POTENTIEL « Local sourcing » (CLUS) <i>Silicon Glenn (Wafers), Ecosse</i>	TEC ou LR: FREQUENT • Localisation stratégique d'un centre de recherche dans un environnement riche en externalités (TEC) • Création de « spin-offs » (LR) <i>Technocity de Turin (Fiat)</i>	Milieu Innovateur : IMPROBABLE Intégration stratégique (verticale et horizontale) par étapes dans un secteur émergent grâce à une innovation fondamentale
PME ➔	ES ou DI : POSSIBLE Par croissance interne et surtout par une logique partenariale (avec des PME ou des coll. dynamiques) <i>Cluses (entreprise Vuarchex)</i>	X	TEC ou CLUS : • IMPROBABLE Sous-traitance stratégique débouchant sur de la co-traitance innovante (TEC) • IMPOSSIBLE (CLUS)	LR ou MI : IMPOSSIBLE
Espace Serviciel (ES) ➔	X	DI ou CLUS : • IMPROBABLE Diversification des métiers et concurrence partenariale • POSSIBLE si attraction de FM non apatrides (CLUS)	TEC ou LR : • POSSIBLE Spécification des ressources avec projet productif (TEC) • Difficile création d'un pôle RD prestigieux (LR) <i>Pôle Saint-Lois (Manche)</i>	MI : IMPROBABLE Révolution en matière de NTIC et implication des entreprises-réseaux nodales

SPL	Δ^+ Interaction (I)	Δ^+ Territoire (T)	Δ^+ Apprentissage (A)	Δ^+ I + Δ^+ T + Δ^+ A
Technopole (TEC) ➡	LR : POTENTIEL Développement de l'incubation techno- logique multi-acteurs et de formations in- novantes en relation avec une université de prestige <i>Route 128 (MIT, Boston)</i>	CLUS : PROBABLE Partenariat techno- logique asymétrique (joint-venture en R&D) et économies d'agglomération Hétérarchie <i>Dallas - Fort-Worth</i>	X	MI : POSSIBLE Addition des capacités techno- logiques des firmes en coopétition (projet commun) Création d'une chaîne sectorielle intégrée <i>Silicon Valley</i>
District Industriel (DI) ➡	X	X	CLUS : PROBABLE Application d'une innovation (souvent de produit) avec l'aide d'une grande entreprise (ingé- nierie financière, mar-keting) au sein d'un réseau intégré verticalement <i>Canavese (Olivetti)</i>	MI : POSSIBLE Découverte et application d'une innovation fonda- mentale (produit fondièrément nou- veau) ou transverse- le (procédé) au sein d'un réseau intégré horizontalement <i>Arc jurassien suisse</i>
« Cluster » (CLUS) ➡	MI : IMPROBABLE Transformation du management réti- culaire (décisions décentralisées) et apparition d'une co-traitance créatrice	X	X	
« Learning Region » (LR)	X	MI : PROBABLE Endogénéisation de la dynamique réticulaire au sein du territoire sur la base d'un projet multi-acteurs (et pas multi-sites) <i>Cambridge (GB)</i>	X	

SPL	Δ^+ Interaction (I)	Δ^+ Territoire (T)	Δ^+ Apprentissage (A)	$\Delta^+I + \Delta^+T + \Delta^+A$
Milieu Innovateur (MI)	X	X	X	Renouvellement des avantages comparatif (secteurs en croissance), compétitif (innovation et NTIC) et stratégique (concurrence-coopération)

Conclusion

À l'heure de la glocalisation, les interconnexions (financières et productives localisées) entre les entreprises n'ont jamais été aussi importantes (en témoigne les coopérations des multinationales avec les PME dynamiques et la création de « *spin-offs* » adaptés à leurs conquêtes de marchés). Elles le sont d'autant plus que ces stratégies sont soutenues par les politiques commerciales des Etats ou des « super-Etats » (le « *managed trade* » de l'Europe par exemple), dont le maître-mot est « attractivité ». Dans cette course effrénée à la taille critique (toujours plus importante) et à la création de valeur localisée (qui exige un potentiel territorial), seuls les territoires dont les acteurs ont favorisé une dynamique réticulaire, en particulier les milieux innovateurs (bien dotés et spécialisés), tirent vraiment leur épingle du jeu. C'est pourquoi, l'enracinement local (jadis négligé par les entreprises multinationales) est aujourd'hui recherché dans la perspective d'une connexion réticulaire, favorable aux externalités de toute nature (pécuniaires, technologiques mais surtout relationnelles et informationnelles). Parfois il constitue même une échappatoire à la taille critique. Tout isolat étant condamné à disparaître dans un monde glocalisé, la valorisation des ressources à disposition, la capacité d'innovation et les coopérations créatrices de valeur sont aujourd'hui cruciales pour les SPL (surtout pour ceux qui sont en difficulté). Les réseaux coopératifs ainsi constitués sont le seul gage d'amélioration des performances et d'assise d'une position à l'échelle internationale.

Partant du principe qu'« *il n'existe pas de one best way en matière de développement économique mais plutôt des combinaisons d'activités économiques, sociales, environnementales et culturelles spécifiques à chaque territoire* » (A. Capiez, M. Rousseau [2004, p. 11]), la matrice stratégique ici analysée fait figure de boîte à outils permettant d'envisager et de discriminer les stratégies possibles au regard de la dynamique actuelle de chaque système productif local. Seul un diagnostic préalable des forces et faiblesses propres à chaque territoire, en particulier ceux qui sont géographiquement excentrés et/ou en cours de restructuration, assurera un meilleur « ciblage » des ressources à valoriser pour chacun d'entre eux de manière à rivaliser avec les « régions qui gagnent » c'est-à-dire celles qui concentrent les atouts (bonne spécialisation, localisation privilégiée, soutien renforcé,...).

Bibliographie

- Albrechts L., Moulaert F., Swyngedouw E., Roberts P., 1989, *Regional Policy at the Crossroads: European Perspectives*, Jessica Kingsley, London.
- Amin A., Robins K., 1991, « These are not Marshallian Times », in R. Camagni, *Innovation Networks : Spatial Perspectives*, Belhaven Press, London.
- Amin A., Thrift N., 1992, « Neo-Marshallian Nodes in Global Networks », *International Journal of Urban and Regional Research*, 16, 571-587.
- Aydalot P., 1976, *Dynamique spatiale et développement inégal*, Economica, Paris.
- Becattini G., 1992, « Le district marshallien : une notion socio-économique », dans G.B. Benko, A. Lipietz, *Les régions qui gagnent, districts et réseaux*, PUF, Paris.
- Bellon B., 1997, « Avantages construits et dynamiques d'apprentissages », dans J.P. Faugère et al., *Convergence et diversité à l'heure de la mondialisation*, Economica, Paris.
- Benko G., Lipietz A., 2000, *La richesse des régions*, PUF, Paris.
- BCG (Boston Consulting Group), 1982, « Les systèmes concurrentiels », *Perspectives et stratégie*, 121.
- Bouvier-Patron P., 1996, « Un concept de réseau pour analyser l'organisation industrielle », dans J.L. Ravix, *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions.
- Bramanti A., Maggioni M.A., 1997, « The Dynamics of Milieux : the Network Analysis Approach », In R. Ratti, A. Bramanti, R. Gordon, *The Dynamics of Innovative regions : the GREMI Approach*, Ashgate, Aldershot.
- Brandenburger B.J., Nalebuff M., 1996, *La co-opétition*, Village mondial, Paris.
- Breton G., Lambert M., 2003, *Globalisation et universités : nouveaux espaces, nouveaux acteurs*, Editions UNESCO-Economica, Laval.
- Cagny P., 2004, « Think Global, Act European », *Strategy+Business*, August.
- Callon M., 1991, « Réseaux techno-économiques et irréversibilité », dans R. Boyer et al., *Figures de l'irréversibilité en économie*, Editions EHESS, Paris.
- Camagni R., 1991, "From the Local « Milieu » to Innovation through Cooperation Networks", In R. Camagni, *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, Belhaven Press, London.
- Carlier F., 1999a, « Trois cas archétypaux de polarisation spatio-productive : le district industriel, le milieu innovateur et la technopole », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 567-590.
- Carlier F., 1999b, « Firmes multinationales et tissu local : l'importance de la co-structuration », dans V. Gouëset, *Investissements étrangers et milieu local*, PUR, Rennes.
- Carlier F., 2003, « L'avènement de l'économie 'glocale' : dynamique historique, réalités tangibles et régulations potentielles », dans F. Carlier, C. Euzéby, *Mondialisation et régulation sociale*, L'Harmattan, Paris.
- Carlier F., 2004, *Pouvoir économique et espace : Les disparités régionales en question*, L'Harmattan, Paris.
- Carlier F., Le Goff R., 2002, « NTIC et apprentissage multimodal localisé : vers la constitution d'un espace serviciel », *Economie Appliquée*, 3, 135-171.
- Colletis G., Pecqueur B., 1999, *Firmes et territoires, entre nomadisme et ancrage*, Syros, Paris.
- Cooke P., 2002, *Knowledge Economies – Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London.
- Cooke P., 2004, "Les régions comme laboratoires de développement axés sur la connaissance : qu'est-ce qui a changé depuis 1995 ?", *Revue Géographie, Économie, Société*, 6, 2, 153-161.
- Crague G., 2004, "Commutation. Essai sur l'économie de l'agglomération", *Revue Géographie, Économie, Société*, 6, 1, 9-21.
- D'Aveni R., 1994, *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York.
- Datar 2001, *Réseaux d'entreprises et territoires. Regards sur les systèmes productifs locaux*, La Documentation française, Paris.

- Dolorieux D., Bitard P., 2005, "Les systèmes régionaux d'innovation : discussion critique", *Revue Géographie, Économie, Société*, 7, 1, 21-36.
- Duncan J.W., 2003, *Small Worlds : the Dynamics of Networks between Order and Randomness*, Princeton University Press. http://www.legendmud.org/graph/gaming/smallworlds_files/frame.htm
- Dunning J.H., Mucchielli J.L. 2002, *Multinational Firms, global-Local Dilemma*, Routledge, New York.
- Edquist C., Rees G., 2000, *Learning Regions and Cities: Learning in Regional Innovation Systems – a Conceptual Framework*, Linköping University, Linköping.
- Enright M., 2000, « Regional Clusters and Multinational Enterprises : Independence, Dependence and Interdependence », *International Studies of Management and Organization*, 114-138.
- Florida R., 1995, « Toward the Learning Region », *Futures*, 27, 5, 527-536.
- Fornahl D., Brenner T., 2003, *Cooperation, Networks and Institutions in Regional Innovation Systems*, Hardback, Elgar.
- Garofoli G., 1992, « Les systèmes de petites entreprises : un cas paradigmatique de développement endogène », dans G.B. Benko, *Les régions qui gagnent, districts et réseaux*, PUF, Paris.
- Gordon I.R., MacCann P., 2000, "Industrial Clusters : Complexes, Agglomeration and/or Social Networks ?", *Urban Studies*, 37, 513-532.
- Grossetti M., 2001, "Les effets de proximité spatiale dans les relations entre les organisations : une question d'encastrements », *Espaces et Sociétés*, 101-102, 203-219.
- Grossetti M., 2004, "Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux", *Revue Géographie, Économie, Société*, 6, 2, 163-177.
- Hedlund G., Rolander D., 1990, « Actions in Heterarchies : New Approaches to Managing the Multinational Enterprise », in C.A. Bartlett, Y. Doz, G. Hedlund, *Managing the global firm*, Routledge, London and New York.
- Heitz M., Douard J.P., 2000, « Les coopérations inter-entreprises : une grille de lecture des différentes formes et des évolutions », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3, 4.
- Hirschman A.O., 1958, *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press, New Haven.
- Huault I., 2002, *La construction sociale de l'entreprise*, EMS, Caen.
- Joffre P., 2001, « Innovation et coûts de transaction : vers des réseaux marchands », dans P. Joffre, S. Wickham, *Le marché demain*, EMS, Management et société.
- Julien P., Lachance R., Morin M., 2004, « Signaux forts et signaux faibles : une enquête sur les liens réticulaires dans les PME dynamiques », *Revue Géographie, Économie, Société*, 6, 2, 179-201.
- Karlsson C., Johansson B., Stough R.R., 2005, *Industrial Clusters and Inter-firm Networks*, Hardback, Elgar.
- Koëniq G., 1997, « Décisions spatiales et gestion de l'entreprise », dans P. Joffre, Y. Simon, *Encyclopédie de gestion*, 1, Economica, Paris.
- Lagendijk A., 2000, « Learning in non-Core Regions : Towards 'Intelligent Clusters' Adressing Business and Regional Needs », In S. Bakkers et al., *Learning Regions, Theory, Policy and Practice*, Elgar, Aldershot.
- Lecole J-F., 2004, « Le soutien des collectivités locales aux réseaux d'entreprises : quelles politiques? Quels résultats ? », *Synthèse de l'étude CNER-Katalyse*, Octobre.
- Lipsey R., Mucchielli J.L., 2002, *Multinational Firms and Impacts on Employment, Trade and Technology*, Routledge, New York.
- Loilier T., Tellier A., 2001, « La configuration des réseaux d'innovation : une approche par la proximité des acteurs », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 4.
- Maillat D., 1995, « Milieux innovateurs et dynamique territoriale », dans A. Rallet, A. Torre, *Économie industrielle et économie spatiale*, ASRDLF, Economica, Paris.
- Maillat D., Kebir L., 1999, « Learning region et systèmes territoriaux de production », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, 429-448.

- Maillat D., Quevit M., Senn L., 1993, *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional*, GREMI, EDES, Neuchâtel.
- Malmberg A., 2003, « Beyond the Cluster – Local Milieus and Global Connections », in J. Peck, H. Yeung, *Remaking the Global Economy : Economic Geographical Perspective*, Sage, London.
- Milliot E., 2005, « Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter et de Perlmutter », *Revue Management et Avenir*, 3, 43-60.
- Nekka H., Dokou G.K., 2004, "Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales", dans M. Rousseau, *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica.
- Oerlemans L., Meeus M.T., Boekema F., 2000, "Innovation and Proximity : Theoretical Perspectives", In M.B. Green, R.B. MacNaughton, *Industrial Networks and Proximity*, Ashgate.
- Oinas P., Malecki E.J., 1999, "Spatial Innovation Systems", in E.J. Malecki, P. Oinas, *Making Connections : Technological Learning and Regional Economic Change*, Ashgate, Aldershot.
- Pecqueur B., 2000, *Le développement local*, Syros, Paris.
- Pecqueur B., 2001, « Gouvernance et régulation : un retour sur la nature du territoire », *Revue Géographie, Économie, Société*, 3, 2.
- Pecqueur B., Zimmermann J.B., 2004, *Économie de proximités*, Hermès, Paris.
- Perroux F., 1981, « Commerce entre grandes firmes ou commerce entre 'nations' », *Économie Appliquée*, 4, 567-591.
- Perry M., 1999, *Small firms and Network Economies*, Routledge.
- Porter M.E., 1990, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris.
- Porter M.E., 1996, « Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policies », *International Regional Science Review*, 19, 1-2, 85-94.
- Porter M.E., 1998, "Clusters and the New Economic Competition", *Harvard Business Review*, 77-90.
- Porter M.E., 2000, "Locations, Clusters and Company Strategy", in G.L. Clark, M.P. Feldman, M.S. Gertler, *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford.
- Porter M.E., 2004, *La concurrence selon Porter*, Village mondial, Paris.
- Rousseau M., 2004, « Renforcer la petite industrie et le tissu économique », dans M. Rousseau, *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica, Paris.
- Scott A.J., 1999, "Les bases géographiques de la performance industrielle", *Revue Géographie, Économie, Société*, 1, 2.
- Scott A.J., 2000, *Les régions et l'économie mondiale. La nouvelle géopolitique globale de la production et de la compétition économique*, L'Harmattan, Paris.
- Shefer D., Frenkel A., 1998, « Local Milieu and Innovations : some Empirical Results », *The Annals of Regional Science*, 32, 1, 185-200.
- Simon H.A., 1999, "The Many Shape of Knowledge", *Revue d'Économie Industrielle*, n°88, 23-40.
- Storper M., 2000, "Territoires, flux et hiérarchies dans l'économie globale", *Revue Géographie, Économie, Société*, 2, 1.
- Swensson G., 2001, « Glocalization of Business Activities : a 'Glocal Strategy' Approach », *Management Decision*, 39, 6-18.
- Swyngedouw E., 2005, *Glocalisations*, Temple University Press, Philadelphia.
- Swyngedouw E., Kaika M., 2005, "La production de modernités urbaines "glocales" : explorant les failles dans le miroir", *Revue Géographie, Économie, Société*, 7, 2, 155-176.
- Teece D.J., 2002, *Managing Intellectual Capital, Organizational Strategic and Policy Dimensions*, Oxford University Press, Oxford.
- Torres O., 2004, *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie*, Habilitation à Diriger des Recherches, Caen.

- Tsai W., 2002, "Social Structure of 'Coopetition' within a Multiunit Organization : Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing", *Organizational Science*, 2, 179-190.
- Tsai W., 2004, "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks : Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance", In J. Storey, *The Management of Innovation*, Elgar.
- Van Wunnik L., 2005, « Le potentiel de mobilité de l'activité manufacturière de l'entreprise multinationale. Quelques enseignements tirés de l'étude de Sony Manufacturing UK », *Revue Géographie, Économie, Société*, 7, 1, 57-81.
- Veltz P., 1996, *Mondialisation, villes et territoires : l'économie archipel*, PUF, Paris.
- Watts D.J., 1999, *Small Worlds*, Princeton University Press, Princeton.
- Wolfe D.A., Gertler M.S., 2004, "Clusters from the Inside and Out : Local Dynamics and Global Linkages", *Urban Studies*, 41, 5, 1071-1093.
- Young S., Hood N., Peters E., 1994, « Multinational Enterprises and Regional Economic Development », *Regional Studies*, 28, 7, 657-677.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Coopérer : dans l'entreprise, entre entreprises,
sur un territoire**

- Partie III -

- **Cinq vidéos de l'UODC sur travail, entreprise et territoire..... pp. 137-142**
 - 1 - Comment un territoire pourrait venir à bout du chômage de longue durée ?
Louis Gallois, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°218, octobre 2017, 1 p
 - 2 - Chômage, précarité, inutilité. Les pistes d'un économiste
Pierre-Noël Giraud, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°211, avril 2017, 1 p
 - 3 - Créer de l'activité et de l'emploi sur un territoire en France. L'expérience du pôle de compétitivité Cap Digital
Patrick Cocquet, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°150, mai 2013, 1 p
 - 4 - Créer de l'activité sur les territoires. Les perspectives de l'économie servicielle
Christian Du Tertre, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°125, septembre 2011, 1 p
 - 5 - La forge de Laguiole : territoire, métier, innovation, développement durable
Thierry Moysset, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°119, avril 2011, 1 p

Créer de l'activité et de l'emploi sur un territoire en France L'expérience du pôle de compétitivité Cap Digital

Patrick Cocquet

Délégué général du pôle de compétitivité Cap Digital



Pourquoi en France certains territoires se développent-ils mieux que d'autres ?

Des statistiques publiées en août 2012 par l'INSEE sur le taux de chômage comparé sur 10 ans de 321 zones d'emploi donnent à penser. Pourquoi à Saint-Flour ou Gap (pour ne pas toujours parler de Saclay), le taux de chômage est la moitié de celui d'Alès ou de Béziers ? L'histoire et les ressources naturelles ne disent pas tout.

Et si la bataille de la compétitivité ne se jouait pas d'abord dans les sempiternelles recettes du « moins » ? Celles qui avec moins de charges (c'est-à-dire moins de salaire différé) et des salaires moindres, nous rendraient de nouveaux « compétitifs » par rapport à l'Allemagne et au nord de...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** La e-transformation de l'économie, créatrice d'emplois (01:58)
- . 1. Les fondamentaux d'un pôle de compétitivité : une ambition politique, la gouvernance, la R&D (05:45)
- . 2. La première action d'un pôle de compétitivité : la constitution de l'écosystème (02:21)
- . 3. La seconde action dans un pôle de compétitivité : les projets de R&D, l'innovation (02:50)
- . 4. La troisième action du pôle Cap Digital : le développement économique, l'accompagnement des PME (03:54)
- . 5. La quatrième action du pôle Cap Digital : le « faire savoir ». l'Île-de-France, première région en Europe sur les contenus numériques (07:26)
- . 6. La cinquième action dans un pôle de compétitivité : la création d'une vraie place de marché (09:16)
- . 7. Les difficultés traversées et les atouts d'un pôle de compétitivité (11:33)
- . 8. Comment peut agir le pôle de compétitivité dans un espace temps contraint et concurrentiel ? (06:13)
- . 9. Les autres pôles numériques en Europe (08:01)
- . 10. Les métiers de l'e-éducation et l'e-formation au sein du pôle Cap Digital (03:05)
- . 11. Comment investir et créer de la valeur dans un environnement en crise ? (03:01)
- . 12. Une mission défailante des pôles : le suivi des projets lancés (03:28)
- . 13. Des docteurs, des masters, des BTS pour l'économie numérique ? Les réalités d'un secteur en tension (03:48)
- . 14. Des groupements d'employeurs dans les pôles de compétitivité ? (02:54)
- . 15. Pôles de compétitivité : y a-t-il des « success stories » à la française ? (06:10)

Les Mots-clefs :

Politique industrielle, Tissu industriel, Compétitivité entreprise, Emploi, Territoire, Industrie numérique, Cap Digital, Région, Ile-de-France

Vidéo séquencée n° 150
© Pratiques & Stratégies / Uodc - mai 2013

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Comment un territoire pourrait venir à bout du chômage de longue durée ?

Louis Gallois

Président de la Fédération des acteurs de la solidarité



En France, plus de 2 400 000 personnes sont au chômage depuis plus d'un an : leur nombre a explosé en dix ans, leur chance de retrouver un emploi très faible. Pas assez de travail, pas assez d'argent, trop de personnes devenus inemployables : **pour renverser la table, parce que c'est insupportable de condamner tant d'êtres humains à l'inutilité, que faut-il faire ?**

ATD Quart Monde s'est mobilisée sur un projet : **éradiquer le chômage longue durée**. Elle a réussi à faire voter une loi à l'unanimité, début 2016, pour lancer une expérimentation sur 10 territoires.

Et Louis Gallois, que l'on ne présente plus (haut fonctionnaire puis dirigeant de la Snecma, d'Aérospatiale, de la SNCF, d'EADS - Airbus, auteur d'un fameux rapport sur la compétitivité en 2012, Président de la Fédération des acteurs...

Les Séquences :

- . 1. Le chômage de longue durée, la gangrène de notre pays (03:05)
- . 2. Quand une loi permet : dix expérimentations « Territoires zéro chômeur longue durée » sur dix territoires très divers (03:34)
- . 3. Trois convictions au fondement de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée : (1) Tout le monde est employable (00:41)
- . 4. Trois convictions... : (2) Il y a plus d'emplois en France que de chômeurs longue durée (04:01)
- . 5. Trois convictions... : (2 bis) Il y a des emplois utiles qui concourent au bien-être des gens (02:27)
- . 6. Trois convictions... : (3) Il y a de l'argent pour financer ces emplois, énormément d'argent ! (02:13)
- . 7. La mise en place d'un Territoire zéro chômeur longue durée : comment ça marche ? (05:10)
- . 8. La création et le financement de « l'EBE », Entreprise à but d'emploi (03:48)
- . 9. Quatre enseignements de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée (06:00)
- . 10. Est-ce que les gens vont rester toute leur vie dans les entreprises à but d'emploi ? (02:57)
- . 11. Quels seront les critères de réussite de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée ? (01:37)
- . 12. Quel modèle d'entreprise, quel financement pour les EBE, Entreprises à but d'emploi ? (02:57)
- . 13. Les Entreprises à but d'emploi (EBE) forment-elles leurs salariés ? Qui finance ? (03:19)
- . 14. Les syndicats sont-ils représentés au sein de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée ? (01:35)
- . 15. Y a-t-il une méthodologie d'inventaire des emplois utiles ? Qui la met en œuvre ? (02:10)
- . 16. Conduites addictives, problématiques personnelles : jusqu'où l'entreprise à but d'emploi doit-elle accompagner les personnes ? (02:05)
- . 17. ESAT, IAE : des cousins de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée (01:15)
- . 18. L'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée a-t-elle vocation à être « généralisée » à l'ensemble du territoire ? (03:15)
- . 19. Le mécénat : peut-il être un complément utile à l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée ? (01:30)
- . 20. « France périphérique », banlieues, zones industrielles sinistrées : contre le chômage « que cent fleurs s'épanouissent » (02:09)
- . 21. L'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée pourrait-elle permettre de relocaliser des productions et des emplois ? (00:53)
- . 22. L'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée rencontre-t-elle des freins, des obstacles ? (04:05)
- . 23. La méthodologie de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée permettrait-elle de lutter contre le chômage de manière plus générale ? (06:54)
- . 24. Quelles choses apprises par l'ex-grand patron arrivé dans le monde associatif du social ? (04:42)

Les Mots-clefs :

Chômage, insertion par l'économique, emploi, territoire, CAS

Chômage, précarité, inutilité Les pistes d'un économiste

Pierre-Noël Giraud

Économiste, professeur à Mines ParisTech et à Paris Dauphine



Quelle est la pire inégalité ? Être inutile aux autres, être inutile économiquement. Chômeurs de longue durée, condamnés aux petits boulots précaires et mal payés, les « hommes inutiles », ne sont même plus exploités : ils sont inemployés, ou très mal. Ils tombent dans des trappes dont il est de plus en plus difficile de sortir. Et ils sont de plus en plus nombreux, des millions en France. Alors que faire ?

Pour Pierre-Noël Giraud, combattre l'inutilité est LE combat essentiel : la mère de toutes les batailles. Sur cet objectif - agir pour que plus personne ne soit inutile dans la société - il pense qu'un consensus devrait pouvoir s'établir. Et ensuite ? C'est là que dans un livre saisissant (*L'Homme inutile - Du bon usage de l'économie*, éd. Odile Jacob), Pierre-Noël Giraud se révèle un éclaircisseur puissant et lumineux de voies d'action possibles. Le genre de **livre rare que les politiques sérieux devraient lire.** D'autant plus qu'il est nul besoin d'être économiste pour le lire : le talent de plume et le sens pédagogique de l'auteur est aussi régalant que l'originalité de son analyse du monde...

Les Séquences :

- . 1. Derrière la question de la croissance, toujours in fine la question des inégalités (03:43)
- . 2. Croissance et richesse se mesurent très mal : le paysan pauvre du XVIIIème vs le malien sans papier d'aujourd'hui (02:14)
- . 3. L'inutilité économique : la plus grave des inégalités (05:16)
- . 4. Des dizaines de millions de personnes « inutiles économiquement » dans les pays développés, des centaines de millions dans les pays émergents (02:17)
- . 5. Dans une société à minima plus juste : ouvrir les trappes d'inutilité, offrir des « opportunités » (Amartya Sen) (04:18)
- . 6. Pourquoi le nombre « d'hommes inutiles » augmente ? La globalisation des firmes, le Web et le container (03:07)
- . 7. Les emplois nomades, les emplois sédentaires... Et puis les « inutiles » (03:54)
- . 8. Quelles relations entre emplois nomades et emplois sédentaires sur un territoire ? (03:31)
- . 9. Nomades, sédentaires et « inutiles » : que s'est-il qui s'est passé en France et en Europe ? (02:16)
- . 10. Que faire ? Ralentir l'hémorragie d'emplois nomades et en recréer (04:02)
- . 11. Surtout pas de protectionnisme, mais un mercantilisme à la chinoise concerté au niveau européen (05:11)
- . 12. Favoriser la croissance des secteurs sédentaires, pour aspirer les « inutiles » vers l'emploi (02:40)
- . 13. Ouvrir les trappes : sécuriser les mobilités, mettre en place un contrat de travail unique (03:38)
- . 14. Baisser les charges sur les emplois nomades, créer des emplois sédentaires, rendre les « inutiles » économiquement utiles (04:49)
- . 15. Activité, formation, retraite : pour une liberté de choisir ses temps (04:02)
- . 16. Face à la robotisation, à Deep Blue : des besoins de mobilité et de formation (03:48)
- . 17. Est-ce que le robot tue vraiment l'emploi ? (03:56)
- . 18. Démographie, migrations, réfugiés : le défi politique du siècle (04:17)
- . 19. Traiter le problème de l'emploi : une question qui doit se jouer au sein d'une Europe « premier cercle » (05:15)
- . 20. Société, démocratie, entreprise : retrouver des marges de manœuvre, se défier des partis attisant les divisions (06:18)
- . 21. « Trappes », « inutilité », « fluidifier le bitume » : tant mieux si les termes choquent ! (03:04)
- . 22. Revenu universel ? Du pain et des jeux ! Miser sur la resocialisation (02:51)

Les Mots-clefs :

Économie, chômage, emploi, précarité sociale, insertion sociale, insertion professionnelle

Vidéo séquencée n° 211
© Pratiques & Stratégies - avril 2017

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Créer de l'activité sur les territoires Les perspectives de l'économie servicielle

Christian du Tertre

Professeur en sc. économiques - Université Paris Diderot, directeur du GERME - CNRS



La croissance de l'économie servicielle, c'est la croissance d'une économie fondée sur les activités de service et les ressources immatérielles : **les emplois deviennent de plus en plus des emplois relationnels, les investissements immatériels deviennent stratégiques.** Les questions d'évaluation, de professionnalisation des hommes et des structures, et d'innovation, deviennent décisives.

Dans cette économie du début du XXIème siècle, l'approche de Christian du Tertre est originale et cruciale. La thèse qu'il développe est que dans cette économie des services qui est maintenant la nôtre, **les régulations territoriales jouent un rôle absolument déterminant...**

Les Séquences :

- . 1. Le travail, au cœur de la création de la valeur (02:58)
- . 2. Une crise structurelle qui dure. Plan de l'intervention (04:40)
- . 3. L'expansion de l'économie « servicielle » : services + immatériel (11:13)
- . 4. Les caractéristiques de l'économie servicielle (1) : La coproduction des services (04:59)
- . 5. (2) L'irruption de la subjectivité dans l'économie (01:14)
- . 6. (3) Des contraintes d'accessibilité (04:21)
- . 7. (4) Des problèmes de compétences (01:46)
- . 8. (5) Définir l'économie immatérielle (05:55)
- . 9. Comment évaluer, professionnaliser, innover dans les activités de service ? (05:11)
- . 10. Le territoire, cœur de l'économie servicielle (05:56)
- . 11. Créer de la valeur : les territoires ou les réseaux ? (11:18)
- . 12. L'exemple du Groupe La Poste : modèle industriel ou serviciel ? (08:27)
- . 13. Dans l'économie servicielle, une précarisation des emplois ? (08:05)
- . 14. Dans l'économie servicielle, quels types de compétences ? (04:13)
- . 15. Dans l'économie servicielle, quel dialogue social ? (03:19)
- . 16. Par quoi remplacer les politiques industrielles de l'État ? (04:34)
- . 17. Économie servicielle, clients : des risques... psychosociaux ? (05:29)

Les Mots-clefs :

Economie travail, mutation travail, secteur service, territoire

© Pratiques & Stratégies - septembre 2011

La forge de Laguiole : territoire, métier, innovation, développement durable

Thierry Moysset

Directeur général de la Forge de Laguiole, PDG d'Aubrac Développement



Les « belles histoires » d'entreprise racontées dans les livres et au coin du feu des séminaires de managers devraient faire rêver. Mais nous nous doutons bien de la part de conte qu'elles renferment : tous ces petits « détails » laissés dans l'ombre, qui feraient tâche dans l'édifiante histoire.

Par exemple un dépôt de bilan, un plan social, les banques aux abonnés absents lorsque l'on entreprend, la concurrence mondiale au coin de la rue du village, le temps qu'il faut pour forger la compétence d'un coutelier, le rôle primordial de l'attachement au territoire et à son rude climat... Condition primordiale avant le recrutement, avant même le métier !

Avec **Thierry Moysset**, directeur général d'une entreprise emblématique (qui n'a pas eu un « Laguiole » entre les mains ?), nous sommes à mille lieues...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** Limiter sa croissance, rater des marchés : c'est quoi le problème ! (02:28)
- . 1. Laguiole en Aubrac : un cuisinier, une vache, une AOC... et un couteau ! (02:55)
- . 2. Enfant de l'Aubrac : un parcours, de la Chine à Laguiole (04:17)
- . 3. Le couteau à Laguiole : une histoire, un outil, un « rythme de vie (04:43)
- . 4. Industrialisation, déclin, ...dépôt de bilan (06:55)
- . 5. Reprise, crise de 2008, ...et déluge de commandes ! (07:01)
- . 6. L'âme d'une entreprise : un couteau de territoire (04:28)
- . 7. La Forge de Laguiole : le métier contre la « méthode Kaizen » (03:55)
- . 8. Une entreprise, un produit de territoire, qu'est-ce que c'est ? (06:02)
- . 9. Le désarroi des patrons ? un vrai scandale (03:18)
- . 10. Le PSE, Plan de sauvegarde de l'emploi : le piège de la bulle générationnelle (04:44)
- . 11. Pour une croissance « organique » de l'entreprise (03:58)
- . 12. Entreprises, territoires et développement... local ou durable ? (02:41)
- . 13. « Made in France » : la traçabilité des produits, le rapport Jégo (03:52)
- . 14. La protection de la marque : la stratégie Forge de Laguiole (02:23)
- . 15. La Forge de Laguiole : quelle gouvernance, quel management de l'entreprise ? (02:49)
- . 16. Quel regard sur les politiques publiques territoriales (00:59)
- . 17. Un modèle « Forge de Laguiole » à développer sur les territoires ? (05:47)

Les Mots-clefs :

Gestion entreprise, stratégie entreprise, PME, territoire, artisan, métier, développement durable, développement local, Aubrac, Aveyron, Laguiole, coutellerie

Vidéo séquencée n° 119
© Pratiques & Stratégies - avril 2011

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.