AIX MARSEILLE UNIVERSITE

Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale
Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille
Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM)

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement le 28 novembre 2013 par
Philippe HURDEBOURCQ

Sous la Direction de
Claude ROCHET

L'INNOVATION INSTITUTIONNELLE TERRITORIALE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE : TENTATIVE DE MODELISATION

JURY

Directeur de Recherche :	**Monsieur Claude ROCHET**, Professeur des universités, IMPGT – CERGAM
Rapporteurs :	**Monsieur Gabriel COLLETIS**, Professeur des Universités, Université de Toulouse 1 **Monsieur Jacques SAPIR**, Directeur de recherche, Directeur du CEMI, Ecole Des Hautes Etudes en Sciences Sociales
Suffragants :	**Monsieur Rémy FEVRIER**, Lieutenant Colonel (CR), Maître de conférence au CNAM-INTEC, Directeur de l'Unité "Systèmes d'information" **Monsieur Hervé SCHIAVETTI**, Maire d'Arles **Monsieur Bruno TIBERGHIEN,** Maître de conférence, IMPGT - CERGAM

Aix Marseille Université n'entend accorder aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Lorsqu'en avril 2009, je pris rendez-vous avec l'IMPGT car je recherchais une structure universitaire suffisamment ouverte d'esprit pour m'accepter en thèse de Sciences de Gestion, moi qui suis ingénieur de formation et occupais alors les fonctions de Directeur du Développement Industriel et International de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, et qui soit reconnue dans le domaine du développement économique territorial, sujet que je souhaitais aborder, son Directeur, Monsieur le Professeur Robert Fouchet acceptât de me rencontrer, pris le temps de m'écouter, puis, le risque de m'accepter au sein de son école doctorale. Sans lui, toute cette aventure serait restée lettre morte. Je lui en suis profondément reconnaissant.

Tout comme je lui sais gré de m'avoir confié au Professeur Claude Rochet, qui fut pour moi un remarquable Directeur de Thèse. Tout comme le mien, le parcours de Claude est atypique. Haut fonctionnaire à Bercy, mais également Professeur des Universités, ses expériences professionnelles, son incroyable culture, sa profonde connaissance des thèmes que j'ai abordés, sa constante mise en perspective des problématiques qui se posèrent à moi, la pertinence des réponses qu'il m'a proposées et la bonne humeur constante qu'il imprimât à nos relations m'assurèrent de toujours pouvoir bénéficier d'excellents conseils. Qu'il en soit remercié.

J'exprime également toute ma gratitude aux membres de mon jury, Messieurs Colletis, Sapir, Février, Schiavetti et Tiberghien, qui me font l'honneur d'évaluer ce travail et de participer au jury de cette thèse.

Je tiens également à saluer Monsieur le Président Guillot, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, et Monsieur le Président Mounier, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saint Etienne Montbrison, mes employeurs. Le premier, pour m'avoir permis de m'inscrire en thèse et le second, pour avoir accepté, bien que nouvellement Directeur Général de son établissement consulaire, que je la termine.
Merci de votre confiance.

Ce travail est le fruit de réflexions émanant de mon expérience professionnelle et d'une importante revue de la littérature. Cependant, la légitimité scientifique de mes recherches émane de la confrontation des concepts théoriques issus des théories du développement endogène et de la réalité du terrain, telle qu'elle est perçue et vécue par les acteurs concernés. Le matériau qui m'a permis d'étayer et d'élaborer mes réflexions est le résultat de profonds entretiens avec des chefs d'entreprise et de grands acteurs du territoire. Sans les longues heures qu'ils m'ont consacrées, mes recherches se seraient réduites à un pur travail académique et les références expérimentales peu crédibles. Je remercie donc très sincèrement Madame Martin, Monsieur Cabot, Monsieur Corbière, Monsieur Martinet, Monsieur Pomella, Monsieur Memet, Monsieur Martin, Monsieur Le Biavant, Monsieur Naddéo, Monsieur Morel, ainsi que Monsieur le Président du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, Monsieur le Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, Monsieur le Maire d'Arles et Monsieur le sous-Préfet d'Arles.

Enfin, je n'aurais probablement jamais eu la force et le courage qu'a supposés ce travail sans

les encouragements que Rose-Marie, mais également Romain, Mathilde et Louise m'ont prodigués tout au long de ces quatre années délicates à bien des égards pour notre famille. Ils ont accepté que leurs week-ends et leurs vacances soient en large partie consacrés à mes recherches. Leur amour et leur abnégation m'ont porté. Ce travail est le leur.

RESUME

Depuis la fin du système fordiste, de nombreux chercheurs ont étudié pourquoi des territoires français parvenaient à surmonter les crises systémiques auxquels ils étaient soumis et d'autres non. Paradoxalement, alors que tous évoluaient dans des contextes économique, social et institutionnel comparables, ils ont montré que la résilience de certains résultait directement de facteurs endogènes. Le local, loin d'être absorbé par la mondialisation, est au contraire apparu comme un rempart à l'uniformisation et un facteur de compétitivité pour les firmes.
Cependant, l'approche méso économique qui sous-tend ces analyses suppose que le territoire soit à même d'initier une dynamique de coordination de ses agents, qu'ils appartiennent aux sphères publiques comme privées, et puisse les inciter à intégrer des démarches collaboratives. Or ces principes vertueux, créateurs de valeurs pour les firmes et porteurs de cohésion pour les territoires, ne peuvent se concrétiser sans que les individus, dirigeants de firmes, responsables institutionnels et leurs collaborateurs ne fassent leurs de ces principes et acceptent d'y affecter du temps et des moyens.
Toutefois, notre expérience montre une relative ignorance de la part des agents susceptibles d'être concernés. Les enjeux et contraintes de chacun tendent au contraire à s'y opposer. C'est pourquoi notre recherche, basée sur des témoignages approfondis des principaux acteurs locaux, vise à proposer des clés assurant la déclinaison de ces concepts méso à la réalité microéconomique des territoires, afin de leur permettre d'appliquer et de bénéficier concrètement des grands principes de l'économie territoriale.

Mots clefs :
Développement territorial, gouvernance locale, ressources différenciantes, territoire, construction territoriale, coordination des acteurs, stratégies des firmes, capital social, capital territorial, milieu, institutionnalisme, ancrage, attractivité territoriale, compétitivité

ABSTRACT

Since the end of the Fordist system, numerous researchers have researched the reasons for which some French territories managed to overcome the systemic crises to which they were subject whereas others did not. Paradoxically, whereas all of them developed within similar economic, social and institutional contexts, they have shown that the resilience of some resulted directly from endogenous factors. Local [characteristics], far from being absorbed by globalisation, have on the contrary appeared as a defence against the trend towards uniformity and a factor in competitiveness for firms.

However, the meso economic approach underlying these analyses assumes that the territory can itself initiate a dynamic of coordination by its agents, whether they belong to the public or the private sphere, and can encourage them to integrate collaborative policies. However, these virtuous principles, creating value for firms and bringing cohesion to the territories themselves, cannot become effective unless individuals, business leaders, institutional managers and their staff accept these principles and agree to devote time and resources to them.

However, our experience demonstrates relative ignorance on the part of actors liable to be concerned. The challenges and constraints relating to each tend, on the contrary, to be a barrier. That is why our research, based on in-depth testimony collected from the principal local actors aims to offer keys for ensuring the application of these meso concepts to the micro economic reality of these territories, with the aim of enabling them to apply and to benefit in concrete terms from the main principles of the territorial economy.

Key words:
Territorial development, local governance, differentiating resources, territory, territorial construction, actor coordination, strategy by firms, social capital, territorial capital, milieu, institutionalism, anchoring, territorial attraction, competitiveness

Table des matières

Remerciements 5
Résumé 7
Abstract 8

PARTIE I 13

LE CADRAGE – LA PROBLEMATIQUE 13

Introduction 15
Pourquoi cette recherche 25
Les objectifs de cette recherche 33
La valeur des concepts et leur opérationnalité 41
I) Les thèmes 41
1) L'institutionnalisme 41
2) Le développement économique territorial 47
3) Le territoire 58
4) Les agents 67
5) La gouvernance 71
6) Les ressources 82
7) Le milieu 89
8) La modélisation 92
II) Le positionnement épistémologique 95

PARTIE II 99

LE TERRAIN – LA CONFRONTATION 99

Introduction 101
Le terrain : le pays d'arles 103
I) Pourquoi le Pays d'Arles 103
II) Caractérisation du Pays d'Arles 105
1) Présentation générale 105
2) Une culture locale structurante et vivace 108
III) L'économie du Pays d'Arles 108
1) Présentation générale 108
2) L'agroalimentaire 109
3) Le travail des métaux 110
4) L'édition – Le multimédia 111
5) Les industries culturelles et patrimoines 112
6) La logistique 113
7) Le tourisme 115
8) Conclusion 116
Choix des acteurs : les entreprises 119
Introduction 119
I) Périmètre de l'étude 120
II) Typologie des activités retenues 122

III) Cycle de vie ... 124
IV) Matrice des cas ... 127
V) Cas des Groupes et des Grandes Entreprises ... 128
1) Typologie des cas ... 128
2) Entreprises interrogées ... 129
VI) Cas des PME ... 130
1) Typologie des cas ... 130
2) Entreprises interrogées ... 131
VII) Objectifs des entretiens avec les dirigeants ... 132
1) Introduction ... 132
2) Caractérisation des situations étudiées ... 134
3) Phases dynamiques de la vie de l'entreprise ... 135
4) Phases statiques de la vie de l'entreprise ... 138
5) Synthèse ... 139
VIII) Concept des questionnaires auprès des dirigeants ... 140
1) Caractérisation des enquêtes ... 142
2) Premier questionnaire : entreprises en phase dynamique ... 143
3) Second questionnaire : entreprises en phase statique ... 145
IX) Méthodologie poursuivie lors des entretiens avec les dirigeants ... 148
1) Introduction ... 148
2) Méthode retenue ... 149
Choix des acteurs : les institutionnels ... 151
I) Description de la situation institutionnelle du Pays d'Arles ... 151
II) Choix des acteurs institutionnels ... 155
1) Introduction ... 155
2) Les quatre acteurs institutionnels ... 156
III) La caractérisation des enquêtes ... 160
IV) Méthodologie des entretiens ... 161
1) Méthode retenue ... 162
2) Contrainte méthodologique ... 162
Les visions multiples du territoire ... 163
I) La perception des dirigeants ... 163
1) Un concept majoritairement ignoré ... 163
2) Malgré un certain degré d'appréhension ... 172
3) Synthèse ... 178
II) La perception des acteurs institutionnels locaux ... 180
1) Introduction ... 180
2) La prééminence des notions administratives ... 182
3) Conclusion ... 195
Les visions multiples du concept de développement économique ... 197
I) Un développement fondé sur la spécification ... 197
II) Une appropriation différemment exprimée par les acteurs ... 200
III) Conclusion ... 207
Les visions multiples du concept de l'organisation territoriale ... 209
Introduction ... 209

I) Appréhension de l'institutionnel – Besoin d'agents média 211
1) Introduction 211
2) Entreprises et Institutions : l'incompréhension 213
3) Le besoin de structures d'interface 216
4) Le cas des fermetures de sites industriels 218
5) Synthèse 220
II) La perception du rôle des institutionnels en faveur de l'entreprise 221
1) Un partenariat univoque et non constructif 221
2) Les bases d'un partenariat constructif 226
3) Synthèse 233
III) L'appropriation de la coordination territoriale par les acteurs institutionnels 234
Conclusion 239
Conclusion : caractérisation des différences entre le littérature et la réalité vécue par les dirigeants 241

PARTIE III 247

ENJEUX DES POLITIQUES PUBLIQUES : L'ANCRAGE DES ACTIVITES DANS LE TERRITOIRE 247
La dynamique des milieux et des territoires 249
I) Les milieux : réalité et appréhension locale 249
1) La perception des dirigeants 249
2) Synthèse 254
II) La création et l'appropriation des ressources différenciantes 254
1) La perception des dirigeants 254
2) Synthèse 273
Le cercle vertueux des initiatives locales 277
I) Une interprétation par la notion de « Capital Social » 277
II) Du capital social au capital territorial 282
Intérêt de cette approche afin d'actualiser le corpus theorique institutionnel territorial 291
I) La caracterisation des territoires 291
II) Le positionnement des acteurs 295
1) Cas des groupes ou des entreprises à capitaux étrangers 295
2) La compréhension des attentes des dirigeants 296
III) La construction de ressources : une première étape vers la construction territoriale 297
1) La confiance : pierre angulaire du processus 298
2) La nécessité d'un cadre clair 298
3) La définition des rôles de chacun 299
IV) La coordination territoriale 300
Conclusion 303

BIBLIOGRAPHIE 311

PARTIE I
LE CADRAGE – LA PROBLEMATIQUE

INTRODUCTION

Les nombreuses études relatives à la performance économique d'un territoire ont très largement mis en exergue divers paramètres facteurs de croissance et tenté d'exprimer la délicate alchimie ayant conduit au développement du périmètre géographique concerné.

Ainsi, que ce soit sous l'angle des clusters (Krugman, 1995 ; Porter, 2000), des SPL (Maillat et Perrin, 1992) et de la troisième Italie (Capecchi, 1989), à travers le paradigme du retournement spatial (Aydalot, 1984), des relations de proximité (Torre, 2002) et du développement endogène (Capello, 2007), ou encore par une vision analytique des processus de décision et des flux d'information (Aoki, 1995), par la conceptualisation de l'organisation locale (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2004), sa capacité à construire de nouvelles ressources différenciantes (Crevoisier et Kebir, 2004), à créer des relations de confiance entre ses agents (Dupuy et Torre, 2004), à diminuer leurs facteurs d'incertitudes et de risques (Camagni, 1991), à initier des collaborations (Perrin, 1991) et instaurer des relations échappant au cadre du marché (Zimmermann, 2005), différentes approches permettent d'exprimer le fonctionnement interne de l'écosystème regroupant les acteurs d'un développement performant, d'en préciser la nature et les caractéristiques, et d'apprécier l'influence des relations externes influant ou conditionnant la dynamique de l'ensemble.

Tous ces concepts sont issus des travaux engagés par les chercheurs en sciences économiques, qui, à la fin des trente glorieuses et des crises économiques qui se sont succédées depuis le premier choc pétrolier des années 70 (Maillat, 1992), ont tenté de comprendre pourquoi, au sein d'un espace économique de plus en plus globalisé, facilitant des échanges de tout type entre les agents, démultipliant les capacités innovantes de chacun, et amplifiant le caractère a-spatial des entités créatrices de valeur, le local, loin de disparaître, loin de s'uniformiser, apparaissait de plus en plus clairement comme une entité essentielle du dynamisme de l'ensemble (Benko et Lipietz, 1992).

Paradoxalement, alors que pour certains, la globalisation de l'activité économique évoquait la fin des régions, voire des Etats (Castell, 1993), en fondant leurs réflexions sur la disparition progressive théorique de leurs capacités macro-économique d'ériger des barrières protectrices, il apparaît aujourd'hui clairement, que loin de conformer l'ensemble des échanges à la main invisible du marché rendant toute acculturation vaine, la compétitivité des firmes se nourrit paradoxalement de celle de son territoire (Coissard et Pecqueur, 2007).

Le local s'interpénètre avec le global. L'approche méso-économique de l'espace, qui est établie sur les dynamiques de groupes qui le constituent (Pecqueur, 2003), institue la construction cognitive du territoire (Pecqueur, 1996). Sa capacité à ériger des « *limes* » (Levy, 1997), à créer un « *dedans* » (Zimmermann, 2008) par opposition au « *dehors* » des autres espaces, afin d'offrir à ses agents économiques protection, *discrimination* (Pecqueur, 2006) et facteurs de singularité, de *spécificité* (Samson et Ternaux, 2004), fonde un nouveau paradigme économique : celui de l'économie politique territoriale (Colletis-Wahl *et alii*, 2006).

Le territoire y apparaît comme une entité vivante (Corrado, 2007), à même de protéger ses firmes et de leur apporter le surcroît de compétitivité susceptible de leur permettre de remporter les compétitions internationales au sein desquelles elles se meuvent. Et non, comme c'était principalement le cas auparavant, uniquement par ses ressources naturelles, ou plus globalement, ses *ressources génériques* (Colletis et Pecqueur, 2004), dont la valeur est indépendante du processus de production de l'entreprise, laquelle est alors susceptible de se comporter comme un prédateur (Gilly, 2003) car elle peut l'acquérir en tout lieu, aux conditions du marché.
Mais parce qu'il est en capacité d'en construire de nouvelles, qui vont résulter de processus cognitifs portés par des démarches collaboratives de ses agents économiques, au sein de ses *milieux* (Camagni, 2004), par leur appropriation de facteurs intrinsèques du lieu, ou par leur capacité de conformation des règles et des normes exogènes aux spécificités locales, ou encore par l'exacerbation de *valeurs* locales. Afin d'en tirer un atout différentiateur. Voire un avantage absolu (Camagni, 2006). Qui pourra intégrer leurs processus d'élaboration d'innovations technologiques, mais également, organisationnelles ou conceptuelles (Tabariés, 2006).
C'est donc bien le territoire qui offre à ses agents économiques capacité de sécréter de l'innovation (Aydalot, 1984). Il est, au même titre que les clients, les fournisseurs, les salariés ou les actionnaires, un partenaire de la firme. Il peut, par l'établissement de relations collaboratives entre ses agents locaux, contribuer à la diminution de leurs coûts de transaction, à l'établissement d'un climat de *confiance* (Arrow, 1972) et l'abaissement des risques et des coûts d'information qu'elles suscitent, et par les apports immatériels, cognitifs, éthiques ou organisationnels qu'il met à leur disposition, accroître leur compétitivité, leur apporter des gains irrécouvrables (Marty, 2006) et donc justifier leur ancrage (Zimmermann, 2005).
Inversement, s'il n'est pas en capacité de répondre à leurs attentes en la matière, il portera une part de responsabilité de leur affaiblissement ou de leur délocalisation. Il pourra être poussé « *out of business* » « *si l'efficacité et la compétitivité de tous ses secteurs sont inférieures à celles des autres régions* » (Camagni, 2006).

Tout comme ses entreprises, le territoire est donc en concurrence avec d'autres espaces, proches ou non (Hattab-Christmann, 2001). Il est tout autant confronté à la globalisation des échanges, à la compétition internationale, à la comparaison de ses performances intrinsèques, de ses atouts, de ses ressources différenciatives, de ses capacités à générer de l'innovation, à se régénérer, à s'adapter aux marchés. Il est jugé, par les investisseurs, les entrepreneurs, les créateurs d'entreprises, mais également par ses habitants, actuels comme futurs et potentiels, par sa main d'œuvre, ses étudiants, ou encore ses touristes, à l'aune de ces caractéristiques. Qui sont et seront de plus en plus aisément, soumis à classements internationaux.
Le territoire n'est donc plus un espace passif, réceptacle de l'activité économique. Il doit être compétitif et apporter une réelle valeur ajoutée à ses firmes. Tout comme il doit apparaître comme attractif (Camagni, 2005) aux futurs agents économiques (firmes, entités publiques, chercheurs, étudiants, habitants, touristes, …) susceptibles de le rejoindre.

Les principes fondateurs de l'économie néo-classique n'ont donc plus cours.
L'espace n'est plus « *homogène »* (Von Thünen, 1826). Il n'est plus un support neutre, dont les attributs économiques se résumeraient à sa disponibilité plus ou moins grande de ressources génériques, à ses caractéristiques intrinsèques et à celles résultant de sa situation géographique. Ensemble de paramètres économétriques assurant à toute firme la

caractérisation de sa localisation optimum, par un calcul rationnel conduisant à la minimisation de l'ensemble de ses différents coûts (de transactions, de transport, de main d'œuvre, d'impôts, …) (Aydalot, 2006).

De même, les hypothèses selon lesquelles le marché serait *parfait*, les décisions de ses agents toujours *rationnelles* car tendant à la plus forte efficience et les comportements de chaque groupe de la société (économiques, voire même sociaux et politiques) réductibles à leur caractérisation généraliste se heurtent aux réalités actuelles. Ces nécessaires approximations se justifiaient pour décrire une période marquée par une économie de type fordiste, où la stratégie des firmes se basait schématiquement sur leur capacité à fabriquer le même type de produit ou de service à un coût inférieur à celui de leurs concurrents (Piore et Sabel, 1984). La production de masse d'alors, tirée par une demande sans cesse croissante, justifiait l'uniformisation des biens et leur fabrication en séries toujours plus grandes, de façon à diminuer le coût unitaire de chacun d'entre eux. Fort logiquement, les entreprises focalisaient leur attention et leurs moyens à l'organisation de leurs ressources internes (financières, humaines, technologiques, techniques, industrielles…) à la poursuite de ces objectifs, qui relevaient principalement de processus très précisément circonscrits à la sphère de leurs activités productives (Coase, 1937).
Les relations qu'elles entretenaient avec leurs parties prenantes (salariés, fournisseurs, actionnaires, banquiers, ..) étaient donc essentiellement de nature verticale et hiérarchique et leurs formalisations contractuelles, en limitant leurs éventuels comportements opportunistes et individualistes (Williamson, 1994), tendaient à l'optimisation de leurs coûts de transaction, lesquels s'inscrivent tous dans une perspective marchande.
Dans ce cadre, le rôle économique de l'institution locale est donc réduit à sa capacité d'offrir les aménités nécessaires à l'entreprise qu'elle ne peut acquérir par elle même. Celle ci n'y ayant recours qu'en dernière instance, sa tendance naturelle étant de contrôler tous les paramètres susceptibles d'agir sur son résultat économique, afin d'être en capacité de tous les optimiser. L'optimum global résultant de la somme de ses optimums locaux.
Les missions de chaque agent, individuel comme collectif, étant décrits par contrat, s'organisant hiérarchiquement et s'inscrivant dans la recherche de l'optimisation de chaque tâche parcellaire, leurs modélisations théoriques souffraient donc de peu d'incertitudes.

Dans ce modèle, les mondes économiques, sociaux et institutionnels ne s'interpénètrent donc pas. Ils sont « *désencastrés* » (Polanyi, 1983). Le marché régule l'ensemble des activités économiques qu'il est capable d'organiser « *sans aide ou intervention extérieure* » (Polanyi, 1983). Les institutions, qui se révèlent, en tout état de cause comme perturbatrices du système et génératrices de coûts supplémentaires, sont donc à écarter. Elles doivent, à terme, ne plus pouvoir intervenir dans les transactions « marchandes » et leurs rôles se cantonner aux relations « non-marchandes », qui n'interfèrent pas avec les mécanismes d'autorégulation du marché.
Il en est de même des relations sociales, qui sont schématiquement décomposées en deux sous-ensembles totalement étanches. Le premier relevant de la sphère privée. Les relations s'inscrivant dans ce cadre n'ont aucune incidence sur l'optimisation des processus économiques, qui relèvent uniquement de celles inscrites au sein de la sphère portée par la firme. Le second espace d'interactions sociales est donc régi suivant des modalités hiérarchiques ou contractuelles (Williamson, 1975) qu'elle établit. Il peut néanmoins intégrer des dimensions spécifiques, notamment communautaires ou interpersonnelles (Granovetter, 2005), dont la nature, en dépassant le seul espace privé, peut conduire à l'abaissement de

certains coûts de transaction. Notamment ceux relatifs à la gestion du risque d'opportunisme et de déloyauté que les mécanismes d'exclusion du groupe auquel l'individu se réfère et par lequel il interpénètre le périmètre le champ économique limitent largement. Néanmoins, ces considérations, même si leur nature informelle s'inscrit en complément des modes organisationnels formels de la firme, sont intégrées dans ses schémas de décisions et font partie intégrante des mécanismes d'auto régulation portés par le marché et élaborés par la théorie néoclassique.

Les institutions sont contingentées ou ignorées (Bessy et Favereau 2003). Leur rôle se résume à définir le cadre normatif sociétal et à apporter les outils et moyens à même de lui permettre de fonctionner. Il va s'agir des tâches régaliennes de justice, de sécurité, d'éducation ou d'établissement des lois assurant au marché et aux contrats qui en découlent la stabilité et la pérennité.

Ce modèle a commencé à se disloquer avec les crises pétrolières des années 70. L'expansion que l'économie des pays occidentalisés avait connue depuis la fin de la seconde guerre mondiale a commencé à se tarir. La production de masse ne rencontrait plus aussi aisément preneur (Benko, 1996). La crise, mais également une relative saturation de certains grands marchés porteurs (notamment l'automobile), ont provoqué l'inversion du modèle.
D'économie de l'offre, le marché a basculé en économie de la demande et la globalisation de l'économie a considérablement réduit les frontières. Les entreprises furent engagées dans une concurrence mondiale.

Les produits standards ne correspondaient plus aux attentes. Il fallait apporter une spécificité renforçant leur attractivité et assurant une différentiation susceptible de convaincre un client maintenant soumis à l'embarras du choix.
Les modes de production ont été bouleversés. Il n'était plus question de planification à moyen terme, de raisonnement sur le coût unitaire d'un élément constitutif rapporté à sa fabrication en grande série. Mais bien de la conformation de tous les processus de la firme (de la conception des produits et des services jusqu'à leur commercialisation, leur livraison et leur suivi) à l'impératif d'unicité. Chaque client est devenu spécifique. C'est l'amont, la demande, qui tire l'aval, les process de fabrication.
C'est l'industrie automobile japonaise, sous l'impulsion notamment de Shigeo Shingo (1989) et du système Toyota, qui a totalement révolutionné la croyance industrielle d'alors en remplaçant le système fordiste de la rentabilité basée sur la production en grande série par une approche entièrement novatrice, fondée sur les petites séries, voire l'unicité de la production de masse.
Ce nouveau paradigme économique reposant sur la capacité des collaborateurs à constamment améliorer les process et processus de leur firme, sur l'encastrement de celle ci avec ses parties prenantes, sur l'établissement de relations, certes contractuelles, mais surtout de confiance, établies sur le long terme et basées sur un partage équitable des résultats, sur la transversalité des flux d'information, par le renforcement de l'autonomisation d'entités productives et la délocalisation des instances de décision en les rendant les plus proches possibles du « terrain », a ainsi permis de rendre le système industriel conforme aux attentes du marché (Perrat, 1997).

L'unicité du produit fini n'était plus antinomique de la production en grande série. La minimisation des coûts de fabrication ne supposait plus uniformité et volume. La performance

de l'organisation industrielle ne nécessitait plus hiérarchie, organisation verticale, décomposition des tâches et contractualisation. Mais son efficience reposait sur la transversalité des flux d'information, sur l'autonomie des individus et des groupes auxquels ils appartiennent, sur la confiance, sur la capacité d'apprentissage et l'intégration des évolutions et des innovations qui en résultent et la pérennisation des relations, tant entre les firmes qu'entre celles ci et leurs collaborateurs.

A l'exemple du système instauré par Shigeo Shingo pour Toyota et que Aoki (1981) a décrit par le filtre de la transmission et de la gestion des flux d'information, les grandes entreprises mondiales ont été contraintes, afin de s'adapter aux demandes de leurs clients, d'abandonner les règles du fordisme et de repenser l'intégralité de leur modèle, pour évoluer vers un mode de production, et plus globalement d'organisation, « *flexible* » (Piore et Sabel, 1984). Ceci afin de pouvoir lutter avec celles ayant déjà franchi le pas.
Rendant obsolète certains principes fondateurs de l'économie néoclassique et par conséquent caduque les résultats issus de ses modèles.

Ainsi, le comportement des individus n'est pas réductible à celui du groupe auquel ils appartiennent. Les décisions des firmes, quelle que soit leur objet, ne sont pas toujours fondées sur ce qui pourrait apparaître comme une rationalité économique absolue, mais peuvent intégrer des dimensions sociologiques, historiques, psychologiques, éthiques ou culturelles (Zimmermann, 2005), infirmant les règles du modèle. L'innovation, notamment, ne résulte pas de la seule volonté de la firme. Elle s'inscrit dans un contexte plus vaste, qui peut en intégrer toutes les parties prenantes. Y compris, celles non directement impliquées dans le fonctionnement au quotidien de l'entreprise. Comme ses clients qui vont exprimer leurs besoins. Mais également comme les acteurs publics locaux, qui pourront accéder à la prise en compte d'investissement d'infrastructures collectives, ou instaurer des espaces d'échanges et de concertation susceptibles d'initier des rapprochements avec les laboratoires de recherche universitaires voisins.

La coordination par l'unique marché, l'existence d'un prix d'équilibre dont il serait issu et assurerait un choix objectif des agents concernés ne tient donc plus. Elle résulte d'autres facteurs, non exclusivement du domaine économique.
Par conséquent, les transactions purement marchandes ne conduisent donc pas toujours à la meilleure efficience économique. Car les agents ne sont pas les des groupes homogènes que la modélisation économique présuppose. Ils sont avant tout constitués d'individus. Dont les motivations, les attentes, les besoins peuvent ne pas correspondre aux archétypes de l'entité auxquelles ils se réfèrent. Et également car elles ne sont plus les seules en jeu.

La coordination hors des circuits économiques traditionnels, l'apparition de relations non plus uniquement hiérarchiques et contractuelles, mais transversales et parfois informelles (Aoki, 2001), ont amplifié le caractère essentiel de ce type de transactions qui dépasse les règles marchandes classiques et s'inscrivent dans un contexte « hors marché ».

De ces relations, qui peuvent être basées sur l'existence de liens familiaux et sociaux (Granovetter, 1973), ou qui résultent simplement de la volonté d'individus divers de nouer des liens, de s'inscrire dans un processus de collaboration en dépassant le cadre classique défini par l'entité à laquelle il appartient, va progressivement et itérativement émerger un sentiment diffus selon lequel la proximité géographique peut offrir aux agents capacité à

établir des modes d'échanges fondés sur la confiance (Putnam, 1993), et échappant aux lois du marché. L'absence de comportement opportuniste qui en découle, fondée sur le risque d'exclusion, de sanction sociale (Coleman, 1988), ou sur la certitude que cette démarche sera gagnante, apparaît comme auto-renforcante, en ce sens qu'elle en démultiplie les effets et ouvre de nouvelles perspectives. Il va s'agir d'apprentissage collectif (Capello, 1999), d'échange de bonnes pratiques, d'acculturations technologique, industrielle, marketing ou commerciale (Maillat, 1992), comme la collaboration autour de projets innovants, basés sur des ressources, organisationnelles, cognitives, matérielles, …, mises en commun. Lesquelles pourront, pour certaines, dépasser alors le champ des acteurs les utilisant. Et rejoindre un ensemble plus vaste, celui du territoire qui les abrite.

Ainsi, la nécessaire différentiation, l'exigence d'unicité du produit, requise par du marché, si elles se baseront sur la capacité intrinsèque de chaque firme d'adapter ses processus internes à ces exigences vitales, pourront donc également lui être apportées par des agents qui lui sont exogènes et qui n'appartiennent pas à son espace économique classique.
L'exemple le plus fréquemment cité est celui des Appellations d'Origine Contrôlée (Torre, 2002) qui, par le marquage cognitif (qui peut être culturel, qualitatif, sociétal ou émotionnel) qu'il véhicule, offre aux agents situés sur l'aire considérée qui s'en réfère une différentiation à même de leur apporter un avantage absolu au regard de ceux n'en disposant pas.

Ce sont bien les caractéristiques intrinsèques d'un espace, les valeurs, les coutumes, les règles tacites, les tabous, ses *institutions informelles* (Abdelmalki et *alii*, 1996) qui vont, sous l'impulsion de ses acteurs, permettre d'élaborer un cadre spécifique, propre aux individus qui s'y associent, au lieu qui les portent et à l'époque qui le situe, à même d'inciter que des collaborations s'établissent et que des ressources soient construites.
Outre la proximité géographique (Rallet et Torre, 2003) et la facilitation des échanges qu'elle procure, la construction territoriale suppose également que s'instaure une proximité *organisée* (Rallet et Torre, 2003). Celle ci, non pas verticale comme celles existant au sein de toute structuration organisationnelle formelle, mais horizontale, reliant des individus et des groupes n'appartenant pas aux mêmes univers. De filières économiques différentes, mais également, des mondes de la recherche et de l'enseignement, émanant de structures sociales, culturelles diverses et des institutions formelles et publiques présentes sur le territoire. Tous manifestant la volonté de collaborer, tous conscients que le développement de leur entité suppose le rapprochement avec d'autres, tous partageant un corpus de valeurs qui exprime, d'une certaine façon, l'idée commune qu'ils lui portent, et tous engagés dans la création collective d'atouts et de ressources auxquelles le territoire prête sa légitimité et sur lesquels ils pourront asseoir une part de leur compétitivité.
Or ce type de démarche n'est en rien usuel.

Les gains qu'elle suppose, les avantages concurrentiels qu'elle apporte comme les solutions qu'elle permettra de faire jaillir ne s'apprécient pas avec la logique qui préside celle légitimant un investissement industriel, l'ouverture d'une filiale à l'étranger ou le recrutement d'un directeur Recherche et Développement, dans le cas des agents privés, ou la construction d'un pont, la création d'une antenne universitaire ou la définition de programmes de subvention aux entreprises, pour les acteurs publics.

Les modalités de négociation, de prise de décisions, les rôles de chaque intervenant sont entièrement différents et nouveaux. Ils supposent d'être, avant toute chose, précisés. Les

échelles de temps sont bien plus longues. Et paradoxalement, les risques pour leurs initiateurs bien plus marqués. La démarche étant non classique, sujette à suspicion, celui qui s'y engage peut risquer sa crédibilité.

D'où la tentation légitime de se borner à engager un processus de coordination avec des structures partageant les mêmes codes. Entre acteurs du monde économique. Ou entre ceux du monde public local. Cependant, si de telles démarches produisent des résultats tangibles, elles restent néanmoins largement sous-optimales, par rapport à celle relevant d'approche *mixte* (Gilly et Perrat, 2003) rassemblant l'ensemble des acteurs locaux, publics comme privés, qui partagent la même vision selon laquelle la pérennisation de leur structure suppose des modes de collaboration transversaux et leur implication au sein de leur territoire.

Si l'approche néo-classique prédisait donc la fin des institutions publiques, ou, tout du moins, les cantonnait à la gestion de tout ce qui ne relevait pas du domaine économique et occultait tout rôle dans la recherche d'un optimum économique, il en en effet aujourd'hui patent que cette prédiction est sans effet.
Les institutions comptent (Didry et Vincensini, 2010). Pour certains, c'est même la densité institutionnelle d'un espace qui fait de lui un territoire (Abdelmalki, Dufourt, Kirat et Requier-Desjardins ; 1996).

En effet, si les valeurs, les coutumes, la *culture* d'un espace, en somme ses institutions informelles peuvent conformer la modalité des collaborations, il n'empêche qu'elles vont devoir s'inscrire au sein d'un corpus de règles et de normes élaborées par des structures institutionnelles, dont nombre sont supra-territoriales et dépassent largement, à la fois les domaines d'activité comme les préoccupations des acteurs locaux en présence.
D'où la nécessité d'être à même d'appréhender ces politiques publiques et leurs déclinaisons opérationnelles, d'être capable de les utiliser au mieux, voire même, d'agir pour les adapter et les accorder aux besoins pressentis pour le territoire. Démarches supposant une forte connivence entre acteurs privés et publics, les premiers probablement plus à même d'exprimer les besoins et attentes des firmes, les seconds, de les décliner en interventions locales mais plus fréquemment en adaptation des politiques définies par les échelons supérieurs.
L'objet étant de tendre vers la maîtrise de leur futur collectif, définition la plus couramment admise pour le concept de *développement économique territorial* (Deffontaines *et al.*, 2001).

Or, parallèlement à l'avènement de l'économie Post Fordiste (Lipietz, 1991), l'Etat, en France, initiait les premières lois de décentralisation. La centralisation des décisions qui avait prévalu jusqu'alors, la relative uniformisation de leur application sur l'ensemble du pays et l'organisation tout comme la gestion politique locale globalement indépendante (Lorrain, 1991) des territoires sur lesquels elles s'exerçaient qui en découlaient, évoluèrent donc progressivement. Elles permirent aux collectivités territoriales détentrices de la compétence économique (essentiellement les Régions et les Etablissements Publics de Coopération Intercommunales) de s'émanciper de la tutelle étatique, de gagner en autonomie et d'élaborer des politiques de développement économique plus en phase avec les réalités, les besoins et les ressources locales (Epstein, 2012).
Le cadre institutionnel ainsi fixé par l'Etat, qui s'interface de plus avec celui porté par l'Europe, peut schématiquement être décrit comme un système d'encastrement des politiques publiques. Chaque échelon territorial ayant toute latitude pour élaborer sa stratégie de développement, dés lors qu'elle est en cohérence avec celle portée par l'entité supérieure

(Gilly, 2003). Les territoires, sous-ensembles des Régions, sont donc tous soumis à un ensemble de *règles du jeu* (North, 1990) encadrant leurs actions.

Paradoxalement, en évoluant dans ce cadre supra territorial, les agents publics ou parapublics locaux, les communautés d'agglomération, les communes, les Pays, les chambres consulaires vont se comporter comme des *organisations* au sens décrit par Douglass North (1990). Elles vont en effet appliquer les règles élaborées par d'autres.
En revanche, à l'intérieur de leurs périmètres d'intervention *géographique* (Gilly et Torre, 2000) et *institutionnel* (Zimmermann, 2005), elles retrouveront leur rôle d'*institutions*. Elles élaboreront à leur tour des règles du jeu encadrant l'activité de leurs organisations locales et fondant la déclinaison de leurs axes stratégiques. Cependant, il est clair que plus l'échelon territorial est faible, plus étroites seront les marges de manœuvre offertes aux acteurs pour élaborer et décliner la vision de leur futur.

Pour autant, certains y parviennent. Bien que soumis aux mêmes *règles du jeu*, aux mêmes caractéristiques macroéconomiques voire macro institutionnelles, des territoires gagnent, et d'autres stagnent.
Tous ont néanmoins capacité à initier des collaborations entre les agents publics et privés locaux, afin de bâtir une *gouvernance mixte*, capable de synthétiser les attentes et enjeux de chaque groupe, de résoudre des problèmes productifs ou de réaliser un projet de développement communs (Gilly et Wallet, 2005) et d'en déduire des axes stratégiques locaux cohérents.
De même, chaque territoire dispose de ressources potentielles de tous ordres à même de générer du développement et même de l'innovation. Qui ne se limitent pas aux seuls espaces privilégiés, où sont présents universités, laboratoires de recherches, grandes firmes et agglomérations conséquentes. Le dernier programme du GREMI (Gremi 6) a ainsi bien montré le formidable potentiel représenté par les espaces naturels, les patrimoines, les cultures (Maillat et Matteaccioli, 2004) voire même le climat (Mollard, Pecqueur et Moalla, 2001) en faveur de la différentiation de chaque lieu.

La formalisation de ces ressources, leur construction, leur appropriation et leur intégration au sein des processus des acteurs impliqués ne dépend donc que d'eux.
Ainsi, la vision méso-économique de la construction territoriale, qui se fonde sur la coordination des groupes d'acteurs locaux et la construction de ressources spécifiques (Lamara, 2009), générant ainsi externalités productives pour les firmes installées et attractivité pour le territoire, bien que largement décrite par la littérature, est diversement appréciée et mise en application localement.

Or un territoire est un système complexe (Moine, 2006). Complexe de par la multiplicité de ses acteurs, Alexandre Moine en dénombre cinq : l'Etat, les collectivités territoriales (dont les périmètres englobent le territoire), la société civile, les intercommunalités (internes au territoire) et les firmes. Mais également complexe par la réalité des jeux d'acteurs et des enjeux locaux, qui peuvent être de nature politique, économique, sociale ou simplement résulter de la trajectoire personnelle de chacun, des relations et d'interdépendances nouées dans le passé (Nicolaï, 1960). Et de par son histoire, sa culture, l'ensemble de ses traditions informelles, qui vont conditionner les modes de relations futurs (Ternaux, 2010). Mais également, et surtout, de par les enjeux de chacun des agents susceptibles d'intervenir, qu'il soit institutionnel ou privé. La construction territoriale n'est en effet pas l'objectif d'une firme

ou même d'une collectivité publique. Ce n'est qu'un moyen, qui certes, apparaît comme essentiel au regard des évolutions formidables que la globalisation entraine. Néanmoins, un dirigeant d'entreprise, le Président d'une intercommunalité, le représentant de l'Etat ou le Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie ne seront jamais évalués, réélus ou promus sur la base de leur contribution au fait territorial.

Leurs objectifs sont tout autres. Pour la firme, il s'agira de la conquête de nouveaux marchés, du suivi de sa trésorerie, de la consolidation de sa situation capitalistique, de l'exigence de répondre aux besoins de ses clients, de la qualité de ses produits, de sa capacité à se démarquer de sa concurrence et à innover, de l'excellence de la gestion de ses collaborateurs et de leurs niveaux de compétences, …
En ce qui concerne les acteurs institutionnels, au sein desquels nous regroupons suivant la typologie proposée par Alexandre Moine (2006) le représentant local de l'Etat s'il existe, les collectivités du territoire (communautés de communes) et les structures consulaires, principaux représentants économiques territoriaux de la société civile, leurs missions sont pour la plupart inscrites dans la loi. Elles sont de nature régalienne, la construction territoriale n'en faisant pas partie. Et hormis pour les chambres consulaires, elles débordent très largement la cadre du développement économique.

Ainsi, outre la complexité intrinsèque de la description systémique d'un territoire, il convient de l'agréger avec celle découlant de la coordination de groupes dont les intérêts diffèrent largement et qui sont représentés par des individus qui eux mêmes peuvent ne pas adhérer aux processus de construction territoriale. Lesquels sont en effet exogènes à leur réalité quotidienne, à leurs objectifs productifs ou à leurs enjeux personnels, et dont la nécessaire innovation organisationnelle qu'ils supposent, les échelles de temps relativement longues sur lesquelles ils s'appuient et les résultats non prédictibles auxquels ils aboutiront, mais qui, s'entendront nécessairement collectivement, se heurtent aux habitudes, aux exigences ou aux croyances de chacun.

D'où la difficulté d'aborder la traduction concrète de la construction territoriale. Le passage de l'approche *méso* à la réalité *micro*, suppose ainsi, pour les acteurs locaux, de dépasser largement le cadre classique de leurs domaines d'intervention, de s'appuyer sur des concepts et d'initier des dynamiques qu'ils ne peuvent totalement piloter (Friedberg, 1992), et surtout, d'engager des collaborations avec des structures et avec des individus qui appartiennent à des mondes fort différents dont ils ne maîtrisent pas les objectifs et qui peuvent se révéler concurrents. Les échelles de temps apparaissent également incohérentes avec les réalités économiques ou politiques vécues par chacun. Enfin, les résultats du processus sont aléatoires puisque dépendent de l'implication d'agents multiples poursuivant leurs propres intérêts. Par ailleurs, leurs vocations nécessairement collectives font qu'aucun des acteurs ne pourra s'en attribuer la paternité. Leur évocation, comme leur intégration stratégique devront mentionner ce statut particulier.

Pour autant, paradoxalement, le fait même que ces processus soient non maîtrisables et non pilotables suivant les modes hiérarchiques verticaux classiques régissant le fonctionnement des firmes comme de la plupart des institutionnels, qu'ils doivent mettre en œuvre des dynamiques horizontales et intégrer des acteurs porteurs de perspectives et d'enjeux dépassant le champ d'intervention de chacune des entités potentiellement participantes prises isolément, est de nature à en diminuer le risque et à générer la nécessaire innovation organisationnelle

qu'elle suppose.
Ceci, probablement, par la rencontre de deux dynamiques.
La première, portée par les acteurs institutionnels du territoire, suivant une logique descendante, convaincus de la nécessité de créer un cadre à même de dépasser la logique de chacun d'entre eux en incorporant des acteurs du territoire autres que ceux gravitant en leur sein.
La seconde, émanant de la prise de conscience d'agents privés, principalement des firmes, que leur développement doit s'appuyer sur des dimensions qui leur échappe et qui sont du ressort d'autres entités situées à proximité.

Dans les deux cas, ce sont bien les individus qui porteront ces dynamiques. Grâce aux liens forts ou faibles (Granovetter, 1976) qu'ils auront noués avec d'autres, grâce à leur *capital social* (Putnam, 1994) et aux relations de confiance qui en découleront. Les prises de connaissance individuelle, les apprentissages réciproques qu'elles induiront et qui offriront une meilleure compréhension du positionnement de chacun, en tant que personne, mais également aussi au sein de l'entité auquel il se réfère, dont les enjeux, par ce biais, dépasseront la compréhension superficielle pour se livrer plus globalement.
Ainsi, que ce soit entre acteurs institutionnels ou entre représentants du monde de l'économie, les logiques prévalant à l'établissement de dynamiques collaboratives sont bien identiques. Elles se fondent sur la compréhension des entités que leur devenir dépend de leur environnement, sur la sociologie des individus qui en porteront les déclinaisons opérationnelles, dont les relations, basées sur la confiance (Benko, Dunford et Lipietz, 1996), la réciprocité (Perrin, 1997), la compréhension des contraintes de chacun (Orléan, 2002), s'établiront sur un partage de valeurs dont certaines pourront correspondre à l'idée qu'ils se font de leur territoire (Ternaux, 2010).

C'est donc par le fait territorial, ses valeurs, le sentiment d'appartenance des acteurs, que la proximité organisée sectorielle pourra être dépassée et investir des espaces nouveaux, provoquant la rencontre des mondes économiques et institutionnels, des logiques descendantes et ascendantes.

Alors, la construction progressive et partagée de ressources pourra s'établir (Maillat et Kébir, 1999). Elles seront de tous ordres, organisationnels ou productifs, intangibles ou matériels. Elles pourront s'appuyer sur un attribut du territoire – son patrimoine, son climat, son image de marque – ou sur une création ex-nihilo que la dynamique collective aura itérativement élaborée.

Un ou plusieurs *milieux*, innovateurs ou non, s'*autonourriront* de ces démarches. Les milieux apparaissant comme une ressource du territoire, mais ne pouvant exister et se pérenniser que par sa capacité à en générer de nouvelles.
De nouvelles dynamiques apparaîtront. Elles mêmes porteuses de nouveaux liens, assureront le renouvellement et la pérennisation des ressources et en généreront, à leur tour, de nouvelles (Crevoisier et Kebir, 2004) contribuant ainsi au *cycle de vie du territoire* (Samson et Ternaux, 2004), à sa capacité à être acteur de son avenir et porteur de son développement économique (Pecqueur, 1991).

POURQUOI CETTE RECHERCHE

Le retour en force du local dans les théories traitant du développement économique depuis une trentaine d'années s'est accompagné, en France, d'un vaste mouvement de reconfiguration du paysage des institutions publiques et des prérogatives qui leur sont accordées en la matière.
Parallèlement, les grandes firmes, jusqu'alors moteur essentiel de la création de valeur nationale et principales pourvoyeuses d'innovations, ont vu leur statut progressivement évoluer au profit des Petites et Moyennes Entreprises (Maillat, 1992). Celles-ci étaient jusqu'alors cantonnées au rôle de sous-traitants ou de fournisseurs et ne développaient que très peu d'axes stratégiques propres car leur croissance était directement liée à celles de leurs principaux grands clients dont elles adoptaient le positionnement. Cependant, contrairement à leurs donneurs d'ordre qui abandonnèrent de larges pans industriels et occasionnèrent des chocs sociaux majeurs au cours des différentes crises qu'ils ont traversées depuis le milieu des années 70, elles ont montré leur capacité à en amortir les impacts, à se régénérer et à manifester une volonté farouche de maintenir leurs activités sur leur territoire.
Par leur fort ancrage local, tout d'abord. Car contrairement aux multinationales, la perspective d'une délocalisation « compétitive » n'est envisagée par les dirigeants de PME, qui résident personnellement souvent depuis fort longtemps à proximité de leur entreprise, qu'en toute dernière extrémité (Torrès et Gueguen, 2006). Mais également pour leur réactivité, leur agilité, leur créativité et leur souplesse, qui ont permis à bon nombre d'entre elles d'évoluer pour s'adapter à de nouveaux marchés, conquérir de nouveaux clients et acquérir de nouveaux savoir-faire. Enfin, car leur taille réduite amoindrissait les répercussions locales d'une cessation d'activité, qui par ailleurs pouvait être partiellement suppléée par le dynamisme des entrepreneurs locaux. A l'inverse d'un site majeur, dont la fermeture est très rarement compensée par l'installation dans les mêmes proportions de nouvelles activités.

Cette relative autonomisation par rapport aux grandes entreprises s'est ainsi traduite par la nécessité d'affirmer plus clairement leur positionnement, de développer des démarches commerciales en propre, voire même, pour certaines, d'initier des programmes de recherche et développement, afin de pérenniser leurs structures (Maillat, 1992).

Par ailleurs, la globalisation, loin de conforter l'a-spatialité des firmes en banalisant toute référence à leur lien d'implantation, s'est au contraire traduite par un besoin accru de celles-ci d'affirmation de leur spécificité et de leurs différences. La culture propre de chaque entreprise, grande ou petite, dès lors qu'elle est engagée dans un jeu concurrentiel dépassant ses frontières régionales, peut donc se nourrir de celle de son territoire (Guigou, 1997).

Les lois de décentralisation ont accompagné ces tendances de fonds.

En offrant les moyens aux territoires d'élaborer des stratégies adaptées aux réalités du terrain, en passant « *donc des politiques publiques à l'action publique locale* » (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005), elles ont théoriquement permis de construire des dispositifs en phase avec les besoins des firmes, quelque soit leur taille, et de les corréler avec la vision que les acteurs pouvaient porter au devenir de leur territoire.

La nécessité de proximité entre ces agents s'est accrue.
Pour les entreprises, tout d'abord. Dès lors qu'il est bien admis que l'innovation peut être sécrétée par le *milieu* (Aydalot, 1984), que des ressources locales peuvent être construites par les acteurs et contribuer à leur différentiation et leur compétitivité, et qu'il appartient aux collectivités territoriales, de par la loi, d'accompagner ces mouvements, de leur fournir des moyens et d'en assurer la pérennité (Marty, 2006), la nécessité de décloisonnement, d'échange avec des firmes d'autres secteurs d'activité, d'autres tailles, mais également, avec les acteurs institutionnels locaux, est apparu comme une évidence.

Il en est de même des agents publics. L'élaboration de dispositifs d'accompagnement du tissu économique, la création de conditions favorables à l'établissement de collaborations avec les acteurs privés, l'élaboration d'une politique d'attractivité susceptible de favoriser l'implantation de nouvelles activités, ne peuvent se concevoir sans que des échanges et des concertations soient menés avec *leurs* firmes. Sans qu'une proximité organisée « mixte » réunisse entreprises et pouvoirs publics, les destins des uns et des autres apparaissant fortement dépendants (Guesnier, 2008).

Pour autant, l'expérience qui est la nôtre d'accompagnement des entreprises et de développement du territoire au sein d'établissements consulaires, dont Philippe Aydalot (1984) a souligné le rôle essentiel d'intermédiaire en les qualifiant d'« *agents médias* », montre empiriquement que la traduction dans les faits de ce qui peut apparaître comme des évidences méthodologiques se heurte à la réalité du terrain.

Ainsi, les mondes au sein desquels évoluent les représentants des firmes et ceux des acteurs institutionnels en charge du développement économique territorial nous sont apparus comme présentant assez peu d'interactions. Pour autant, les échanges existent de part et d'autre. Cependant, ils semblent cantonnés à des demandes univoques et ne génèrent pas l'établissement d'un suivi structuré dans le temps qui dépasse l'objet initial du contact et qui ne se circonscrit pas à des relations de bon voisinage.

Les seuls cas où la puissance publique locale rencontre les entrepreneurs sur une période relativement longue correspondent essentiellement aux phases d'évolution majeures de la firme.
Il s'agira de son implantation sur le territoire, de ses projets de développement conséquents ou de sa fermeture.
Les raisons en sont nombreuses, la principale étant que, dans la plupart des cas, le projet qu'elle porte ne pourra pas se concrétiser sans l'accord, voire sans la mobilisation, des acteurs locaux. Ainsi, que ce soit par l'évolution d'un plan local d'urbanisme, par la renonciation à un droit de préemption, par l'octroi d'un permis de construire, par la prise en charge de diverses infrastructures routières, d'aménagement de zone ou d'amenée de fluides et d'énergie, par la validation de la bonne prise en compte de directives environnementales et d'exploitation, ou encore la recherche de financements, l'Etat, l'intercommunalité, la commune et parfois les représentants consulaires sont directement concernés sur leurs prérogatives régaliennes, dès lors que le projet impacte l'emprise foncière, peut présenter une évolution de son empreinte environnementale ou du risque qu'elle fait encourir à ses parties prenantes. De plus, les échelles de temps sont cohérentes. Les phases de recherche de financement, d'élaboration du projet ou de définition des moyens de la firme sont en conformité avec les délais d'instruction

administrative, de validation politique et de planification des collectivités. Elles s'expriment toutes deux sur un temps relativement long et les contraintes ou retard éventuels des uns ne perturbent pas fondamentalement le planning des autres.
Il en est de même des échanges qui s'établissent entre les parties. L'acteur local est compris comme un partenaire à part entière de la firme, puisque ses décisions ou ses règlementations impactent directement la teneur du projet. A l'instar d'un banquier, d'un actionnaire ou d'un conseil d'administration, il doit en comprendre l'objet, mesurer ce qu'il peut lui apporter, en valider la faisabilité et lui octroyer des moyens afin de contribuer à son succès. La firme doit comprendre ses attentes afin d'adapter son discours et parvenir à le convaincre.
Dans ce cadre, le projet de la firme, s'il est en cohérence avec la vision du futur de l'acteur institutionnel, lui apparaît comme un apport de richesses supplémentaires pour son territoire, susceptible de contribuer à son développement économique et social, et, incidemment, de manifester la pertinence des choix stratégiques et politiques qu'il porte. De son coté, il se doit de mesurer les différents impacts qu'il suppose, de les replacer dans la perspective locale et de convaincre les différentes parties prenantes à même de contribuer à sa réalisation. Acteurs qui peuvent être internes (en charge de l'instruction des différents dossiers administratifs ou disposant d'un droit de regard politique sur le bien fondé des choix stratégiques) ou externes (susceptibles d'apporter des financements ou de d'adapter certaines règles à sa concrétisation).
Enfin, l'incertitude qui prévaut à la réalisation d'un investissement lourd pour la firme s'accorde correctement avec l'incompréhension qu'elle peut manifester des fonctionnements des acteurs institutionnels avec lesquels elle collabore. Les boites noires (Moine, 2006) qu'ils peuvent représenter et l'opacité des motivations présidant aux décisions qui la concernent s'apparentent à celles portées par le conseil d'administration en charge de la prise de décision stratégique qui y est relative ou simplement de l'organisme financier en charge de son financement. Le dirigeant d'une PME ou le représentant d'une multinationale sont en effet confrontés à des postures émanant d'acteurs externes qu'ils ne maîtrisent pas. Le risque inhérent aux acteurs locaux est donc bien assimilé, même s'il est mal compris.

Il en est de même pour les phases de cessation d'activité totale ou partielle. Dans ces situations également, la loi impose aux services de l'Etat de gérer avec l'entreprise et en coordination avec les collectivités concernées les plans de sauvegarde de l'emploi et les mesures de revitalisation qu'ils engendrent. L'établissement de relations entre la firme et les représentants territoriaux s'impose donc. Il est néanmoins clair que le climat qui y prévaut, dés lorsque la décision est portée par une firme dont le siège n'est pas local et qu'elle est annoncée brutalement, s'apparente à celui d'une confrontation et aboutit le plus fréquemment à un constat d'échec. Le dirigeant ayant hâte de clore des discussions susceptibles d'en différer la mise en œuvre, alors que l'acteur public met tout en œuvre pour ralentir les procédures afin d'évaluer l'étendue des conséquences et d'en limiter les impacts de toute nature.

Hormis ce cas particulier où le territoire ne peut que déplorer la fermeture d'un site et tenter d'en amoindrir les conséquences sociales (mais également environnementales et financières), les phases d'implantation et de développement engagent des échanges nombreux, variés et pluridisciplinaires entre les porteurs du projet et les représentants de l'Etat, les élus politiques, consulaires comme avec les différents services techniques concernés. Ces dossiers, souvent lourds et complexes, s'inscrivent donc dans le temps et les échanges qu'ils provoquent offrent théoriquement pour les parties en présence de nombreuses occasions d'apprendre à se

connaître, de nouer des relations constructives voire d'établir un sentiment de confiance et d'estime réciproque.
Lesquels devraient en toute logique perdurer, dès lors que le projet a été mené à bien et que les compétences, les domaines d'intervention, les contraintes et les attentes de chacun ont fait l'objet d'une compréhension mutuelle. La nécessité d'ancrage de l'activité succédant à celle de l'implantation et suppose, tout autant même si de façon différente, l'existence d'interrelations étroites entre la firme et ses représentants publics locaux (Zimmermann, 2005).

Or, paradoxalement, sauf à de rares exceptions, il n'en est rien. Les relations semblent se déliter assez rapidement, les acteurs ne manifestant pas la volonté de conforter les échanges et d'initier de nouvelles collaborations, quand bien même chacune des parties n'ait pu que se féliciter de leur qualité et reconnaître qu'elle fut essentielle au succès de l'opération.

Ainsi, dès lors que l'entreprise traverse une phase de sa vie qui ne s'accompagne pas de modifications structurelles, elle noue très peu d'échanges avec ses représentants institutionnels. Sauf en cas de problème spécifique la concernant qu'elle ne peut résoudre seule.
Il en est de même des acteurs publics qui ne vont vers la firme que lorsqu'ils ont à formuler une demande de type administratif ou politique.
Dans tous les cas, il s'agit de sollicitation univoque, portant sur un sujet défini et circonscrit aux seuls acteurs directement concernés.

Tout se passe comme si le capital relationnel (Lamara, 2009) qui a pu être construit auparavant ne pouvait être exploité à d'autres fins. Comme si les entités, publiques comme privées, n'aient que très peu conscience de la nécessité de conforter ces relations et de s'engager dans une collaboration à long terme. Ou comme si la confiance qui s'était instaurée était progressivement remplacée par un sentiment de défiance mutuelle et d'incompréhension réciproque.

La perspective méso économique, qui fonde la plupart des travaux relatifs au développement territorial, postule cependant comme un préalable à la dynamique d'un *milieu* (Aydalot, 1986), à la construction de *ressources* (Pecqueur, 2004), au développement de *coordinations hors marché* (Benko, Dunford et Lipietz, 1996), à la création *d'externalités spécifiques à l'innovation* (Maillat, Quévit, Senn, 1993) ou encore à l'élaboration d'un mode de *gouvernance innovant et efficient* (Camagni, 2004), l'existence d'une dynamique relationnelle multilatérale emprunte de confiance forte entre firmes et entités institutionnelles locales.

D'où le paradoxe que peut connaître un développeur économique territorial, confronté au quotidien des dirigeants de firmes comme de celui des acteurs publics, marqué par une faible implication sur le territoire pour les premiers et un intérêt essentiellement circonscrit à la création d'emplois pour les seconds (Coissard et Pecqueur, 2007) et ne pouvant que constater de l'écart séparant la théorie de la pratique, l'approche méso de la réalité micro économique.

En effet, plusieurs constations semblent aller à l'encontre des grands principes présidant à l'édification d'une démarche de construction territoriale et sont le plus souvent occultées par les chercheurs.

Tout d'abord prédomine un fort sentiment de méconnaissance mutuelle. Autant les dirigeants de firmes que les acteurs institutionnels, tous semblent de pas connaître ni comprendre réellement leurs rôles, missions, contraintes et enjeux respectifs.
De là provient probablement l'incompréhension, voire parfois la défiance, qui va présider à leurs échanges, et qui les conduira à les limiter au strict nécessaire et renforcera l'apparente étanchéité de leurs domaines d'intervention.

Cependant, sans caricaturer à l'extrême, des explications rationnelles peuvent être avancées pour préciser cet état et justifier que la seule bonne volonté des acteurs ne suffit pas à occulter cette tendance et à enclencher une dynamique constructive.

Il convient en effet de rappeler que la finalité d'une entreprise, comme celle d'une collectivité ne relève pas de la construction territoriale.
Les objectifs de toute entité privée s'apprécient par ses résultats, principalement économiques, qui découlent directement de son activité, de son organisation, et des moyens de tous ordres qu'elle a été capable de mobiliser à cette fin. Ses exigences de réussite, de satisfaction de ses clients, … vont se mesurer au regard d'éléments factuels qu'elle peut maitriser. Il s'agira de ses ressources humaines, de ses investissements, de ses capitaux propres, de sa marge opérationnelle, …. Indicateurs éminemment internes et aisément identifiables.
Par ailleurs, son horizon temporel est relativement court. Pour la plupart des PME françaises, les plans de charge offrent une visibilité s'exprimant en quelques mois. Il est donc particulièrement délicat pour un dirigeant d'affecter des moyens à des domaines connexes pour lesquels les résultats se matérialiseront sur plusieurs années et ne sont pas, au lancement du processus, prédictibles. En effet, les risques inhérents à ce type de démarche seront démultipliés par son caractère collectif, rendant sa bonne fin dépendante de l'implication d'individus envers lesquels les liens ne pourront être hiérarchiques car appartenant à des structures potentiellement concurrentes.
De plus, la démarche étant collaborative, ses résultats devront être appréhendés comme tels et ne pourront faire l'objet d'une exploitation par un seul de ses partenaires. Ils devront donc plutôt se comprendre comme parties d'une ressource supplémentaire dont chacun détiendra une partie des droits, et dont la mise en œuvre contribuera à la résolution d'un problème, mais ne pourra en aucun cas s'appréhender comme en étant la solution.

D'où une certaine réticence des firmes quant à leur implication et à la mobilisation d'une partie de leurs moyens. Laquelle est probablement aggravée par le caractère très particulier qu'il peut revêtir dans un cadre territorial et multi partenarial. La proximité (Bouba-Olga, 2008) organisée « classique » qui caractérise les types de relations avec leurs partenaires usuels acquiert en effet dans ce cadre une dimension supplémentaire de complexité, liée à la nécessaire interaction avec des acteurs provenant d'autres secteurs d'activité et surtout émanant d'institutions avec lesquels ils ont peu l'habitude d'échanger.
Lesquelles éprouvent donc les plus grandes difficultés à les mobiliser en la matière.

Néanmoins, il convient également de ne pas mésestimer les contraintes internes des acteurs publics. Tout comme les firmes, les indicateurs de résultat et de performance des structures institutionnelles ne sont pas nécessairement corrélés, dans l'esprit de leurs *usagers* ou de leurs *clients*, à savoir la population ou un groupe organisé de la société, à la mise en œuvre d'une politique de construction territoriale, d'édification de ressources cognitives ou de

formalisation d'une gouvernance économique.
Dans ce cas également, les objectifs à moyen terme qu'elle sous tend comme son caractère nécessairement partenarial se heurtent à une possible valorisation par l'entité institutionnelle qui y délègue des ressources et par conséquent à la reconnaissance de ses mandants.

Enfin, le temps des décisions administratives est totalement décorrélé de celui présidant à celui des entreprises. Toute allocation de moyens se doit d'être planifiée budgétairement plusieurs mois à l'avance et suppose une validation des élus qui, selon la structure considérée, peut nécessiter au moins trois mois d'attente. Processus difficilement compréhensible par les dirigeants de firmes qui fréquemment interpellent leurs partenaires institutionnels en dernier recours, lorsqu'ils sont convaincus de ne pouvoir régler leur problème seul, qu'ils sont alors pressés par l'urgence de la situation et souhaitent une réactivité immédiate. A laquelle les règles administratives de toute institution ne peuvent répondre.
Situation qui fréquemment renforce l'incompréhension mutuelle, les uns accusant les autres d'inertie et d'inadaptabilité à la réalité des entreprises, quand les acteurs publics expriment leur surprise de ce qu'ils perçoivent comme un manque d'anticipation de la part des firmes.
Et ce d'autant plus que les trajectoires personnelles des individus impliqués expriment très rarement une pluralité d'expériences dans les secteurs privés et institutionnels. Les « corps » sont souvent figés. Il est très rare qu'un acteur public d'une structure locale rejoigne une entreprise et lorsque l'inverse se produit, nos constations empiriques nous laissent à penser que la logique institutionnelle recouvre plus ou moins rapidement la velléité de transfert d'expérience que peut manifester le transfuge. Cette situation est d'autant plus vive que la majorité des techniciens des collectivités et d'un nombre non négligeable d'élus appartiennent ainsi à la fonction publique territoriale, ont réussi un concours spécifique et ont suivi des cursus de formation assez proches. Ce qui peut se comprendre au regard des spécificités du fonctionnement de ces institutions et explique probablement également pourquoi ceux qui n'en détiennent pas les codes aient du mal à en comprendre les modalités de fonctionnement.
Les « *processus d'apprentissage collectif qui accroissent la créativité locale* » (Camagni, 1991), à savoir la *dimension cognitive*, qui avec la *dimension organisationnelle* et la *dimension territoriale*, (Quévit et van Doren, 2000) fondent la cohérence d'un *milieu innovateur* (Aydalot, 1984) supposent donc de facto, dès lors que la proximité organisée (Rallet et Torre, 2004) recouvre un ensemble dépassant celui d'une seule filière économique et englobe des acteurs émanant d'horizons divers, qu'un processus d'acculturation s'exerce entre les individus impliqués.

A ces éléments factuels, la coloration politique qui peut sous tendre les échanges ne doit pas être occultée. Il est clair que la mise en place d'une coordination mêlant chefs d'entreprise et représentants de structures publiques peut, si des règles formelles ou tacites encadrant les échanges et la communication de ceux ci ne sont pas fixées et suivies par tous, représenter un haut niveau de risque pour les élus. La nécessaire évocation des besoins du territoire comme des sujets à résoudre peut, parfois, revêtir un caractère éminemment stratégique dont la divulgation porter préjudice à certains des intervenants.
La problématique de coopération / concurrence, si elle ne se décline pas dans une acception comparable à celle que rencontre les entreprises, n'est donc pas non plus à négliger. Les dirigeants de firme pouvant s'affirmer, à tort ou à raison, comme de potentiels adversaires politiques auxquels il convient de ne pas fournir d'informations à même de mettre en difficulté l'institution la divulguant.

En conclusion, cette revue très parcellaire des motivations des différents acteurs exprime la difficulté, pour chacun, de s'engager dans une démarche de collaboration avec d'autres, de parvenir à dépasser de leurs « *logiques cognitives différentes* » (Massard, Torre et Crevoisier ; 2004), à des fins, affirmées ou non, d'affirmation territoriale.

En revanche, notre expérience montre que, soit individuellement, soit collectivement, volontairement ou naturellement, des dynamiques de ce type existent. Certains territoires élaborent des ressources, portent des milieux, innovateurs ou non, construisent des coordinations multi partenariales. Mais paradoxalement, ils sont guidés par des considérations autres que celles présentées par la littérature. Le *micro* arrive à rejoindre et à s'emboiter dans le *méso* (Ternaux, 2010), la réalité du terrain parvient à illustrer dans une certaine mesure les approches conceptuelles.
Pour autant et étonnamment, ces concepts semblent largement ignorés par les acteurs, ou, lorsqu'ils sont avancés, ils recouvrent pour chacun des appréciations fort diverses.

Ainsi, les notions de territoire, de milieu, d'innovation, de développement économique, de gouvernance, de ressources locales, de coordination, de collaboration, sont perçues fort différemment suivant les acteurs.
Pour les uns, les dimensions administratives ou régaliennes l'emportent, quand pour les autres, elles revêtent une signification principalement propre à l'entreprise, peu collective et encore moins territoriale.

C'est pourquoi, il nous est apparu pertinent de tenter d'évaluer plus complétement et sur des bases scientifiques plus solides comment le contenu affecté par la littérature à ces différentes notions est perçu par les principaux acteurs concernés du développement économique territorial (Coissard et Pecqueur, 2007) et d'en formaliser, éventuellement, les écarts significatifs.
Nous avons ainsi mené des entretiens qualitatifs avec onze dirigeants de firmes et quatre représentants institutionnels locaux, afin de confirmer, ou non, le sentiment perçu dans le cadre de notre activité de développeur économique.

Ils nous ont permis de resituer ces concepts relativement à l'ensemble des paramètres prévalant aux choix, stratégiques ou non, que nos interlocuteurs sont amenés à prendre, quand bien même ils ne soient pas expressément évoqués comme tels. Ceci afin de mesurer quelle incidence revêt le territoire et tous ses attributs au regard des autres dimensions prises en compte et comment, dans le cas des firmes, elles les relient à la croissance de leur activité.

Plus globalement, nos entretiens eurent pour objet de cerner la réalité perçue du fait territorial, son degré de capacité à générer des modes de travail collaboratif, à porter des coopérations mixtes (Gilly et Perrat, 2003), à réduire l'incertitude et le risque inhérent à toute activité entrepreneuriale (Camagni, 1991), à abaisser les coûts de transaction (Lecoq, 1990) comme d'information, à faciliter l'établissement de coopérations hors-marché (Peyrache-Gadeau, 2007), à construire des ressources spécifiques (Ternaux et Pecqueur, 2008) ou encore à faciliter des modes d'apprentissage croisée (Angeon, Caron et Lardon ; 2006).
Et donc, dans quelle mesure et suivant quelles conditions, à être à même de sécréter de l'innovation (Aydalot, 1986) pour ses firmes, de contribuer à leur compétitivité en leur offrant des facteurs de différentiation et des avantages absolus (Camagni, 2006).

Incidemment, pour ceux pour lesquels ces termes revêtent une signification et sont porteurs de sens, nous avons essayé de comprendre quelles sont les raisons et les motivations qui les ont amenées à en prendre conscience, en resituant chaque interlocuteur dans ses contextes économique et personnel, si cela fut possible.
Les notions de confiance, de liens forts ou faibles avec les autres acteurs locaux, leur histoire personnelle (Colletis-Wahl *et alii*, 2006), mais également la façon dont ils appréhendent leur territoire, les valeurs qu'il véhicule et qu'ils s'approprient et les modalités de relation qu'ils peuvent construire furent sous-jacentes de nos échanges.

Ceci afin de situer comment ces différents agents comprennent le rôle du local en faveur de la pérennité et du rayonnement de leur entité, s'ils parviennent à dépasser le cadre de leur propre structure, qu'elle soit privée ou institutionnelle, afin de bâtir « *une dialectique firme-territoire, dans laquelle se construit une interaction, une endogénéisation réciproque, qui va fonder ou non une dynamique commune de la firme et du territoire* » (Zimmermann, 2005).
Conditions essentielles de la matérialisation et à la maîtrise d'une vision économique territoriale partagée, définition que de nombreux auteurs (Deffontaines *et al.*, 2001) octroient au développement économique territorial.

LES OBJECTIFS DE CETTE RECHERCHE

Il est sans conteste aujourd'hui de figurer le local comme un acteur essentiel du jeu économique mondial en positionnant cet échelon géographique comme la base, et, voire même, parfois, le lien direct reliant les acteurs économiques situés au phénomène de globalisation et à la compétition internationale au sein de laquelle ils évoluent.

Fort logiquement, depuis les théories du développement endogène (Capello, 2007) et du paradigme (Hattab-Christmann, 2007) du développement par le bas (Stöhr, 1981) au sein desquels nous pouvons situer les études sur la troisième Italie (Beccatini, 1989) et les milieux innovateurs (Aydalot, 1986), les chercheurs, depuis le début des années 80, tentent d'approcher ce qui fait territoire, en quoi celui-ci est de nature à conforter le dynamisme de ses entreprises, à générer de l'innovation et à comprendre pourquoi, certains parviennent à surmonter les crises systémiques qu'ils traversent, alors que d'autres, parfois proches géographiquement et soumis au même cadre institutionnel, n'y parviennent pas.

Il est ainsi apparu l'aspect polymorphe de la notion de territoire (Benko, 1996), dont les contours géographiques ou administratifs se sont estompés pour laisser apparaître des concepts moins naturels de densité institutionnelle (Abdelmalki *et alii*, 1996), de construit social (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005) *révélé* par les acteurs (Colletis et Pecqueur, 2004) dans une dynamique *coordonnée* (Gilly et Perrat, 2003). Ce nouvel objet économique étant à même de déployer « *une stratégie de développement* » (Greffe, 1984), de construire des ressources différenciantes et spécifiques et même, de sécréter de l'innovation (Aydalot, 1986). Afin d'appuyer cette construction somme toute assez intellectuelle, les chercheurs de différentes mouvances se sont accordés pour en exprimer la nécessité d'une structuration institutionnelle. Dans la lignée des travaux de Ronald H. Coase (1937), puis d'Oliver E. Williamson (1975), Mark S. Granovetter (1985) et Douglass C. North (1990), les notions de gouvernance, de collaboration des acteurs locaux, de liens sociaux, de diminution des coûts de transaction par l'existence de relations « hors marché » ont été avancés pour tenter d'exprimer les modes de régulation que le local pouvait instaurer afin d'expliquer les différences de trajectoires entre les territoires. Ce qui a ainsi permis de distinguer des types spécifiques de développement basés sur la déclinaison de la notion d'externalités productives qu'Alfred Marshall avait exprimée dés 1937. Les formes d'agglomération, de spécialisation et de spécification (Colletis et *al.*, 1999), qui chacune, par des modes néanmoins différents, assure aux firmes une diminution de leurs coûts de transaction (Nee, 2005) peuvent exprimer le positionnement d'un territoire. Les dimensions marchandes et non-marchandes de l'économie fusionnent, chacune contribuant à l'efficience économique de la firme, et leur opposition que la théorie néo classique pouvait exprimer par la dichotomie marché / non marché n'a plus lieu d'être.

En complément à cette approche, la nouvelle économie institutionnelle (Williamson, 1993; North, 1991) acte ainsi la non primauté du marché sur les transactions économiques et l'autorégulation du développement économique en général en replaçant les institutions, formelles comme informelles, globales comme locales, au centre du jeu. Les institutions comptent et sont acteurs de la compétitivité d'un territoire.

Cependant, si le cadre, les règles du jeu (North, 1990) qu'elles formalisent permettent de comprendre le sens global des orientations politiques ou stratégiques de l'échelon spatial auquel elles s'appliquent, elles ne sont pas suffisantes pour assurer que le territoire se les approprie et les exploite au mieux de ses intérêts.
La vison macro économique de l'ordre institutionnel, parce qu'elle « *gomme la perspective territoriale* » (Pecqueur, 2006) se heurte ainsi à l'approche méso, que Bernard Pecqueur (2006) exprime par : « *l'approche méso-économique traite non pas du groupe en tant que tel, mais de l'émergence et de la formation (toujours mouvementée) des groupes d'acteurs engagés dans une stratégie économique de production ou de consommation.* » Il va s'agir de « *l'analyse des dynamiques de construction d'un « dedans » par rapport à un « dehors ». Le territoire va résulter de ce processus de discrimination* ».

Dés lors, le cadre institutionnel formel s'interface avec les dynamiques de groupes évoluant au sein du territoire, qui peut être appréhendé par une modélisation systémique (Moine, 2006) afin de mettre en exergue les principaux agents susceptibles de contribuer à son émergence. Les modes de régulation (Lipietz, 1995) peuvent alors être approchés de manière plus fine, en distinguant la primauté de tel ou tel représentant sur les autres. On parlera ainsi de gouvernance privée, publique ou mixte (Gilly et Perrat, 2003) afin d'exprimer les formes d'organisation qui y prévalent et qui induisent les types de positionnement que le territoire peut adopter.
Le milieu, innovateur ou non, sur lequel Philippe Aydalot (1984) s'est appuyé pour comprendre les phénomènes de retournement des hiérarchies spatiales qu'il analysait et qui traduisaient la fin de l'économie de type fordiste, manifeste clairement l'action des acteurs locaux et le rôle des spécificités historiques, culturelles ou sociales du territoire en la matière (Perrin, 1997). Il s'est principalement agi dans un premier temps des firmes, grandes et petites, des centres de recherche comme des structures universitaires, auxquels s'agrégèrent les entités institutionnelles locales. La croissance des entreprises s'entendait alors principalement par l'innovation technologique et reposait donc essentiellement sur les ressources scientifiques, technologiques et industrielles locales (Tabariés, 2005). Les travaux successifs du GREMI dépassèrent cependant ce cadre pour en intégrer d'autres, et notamment tout ce qui a trait aux patrimoines, à la culture, jusqu'au climat, au relief ou au paysage (Mollard, Pecqueur, Moalla, 2001). L'innovation s'est alors comprise par ses attributs conceptuels ou organisationnels. Son émergence étant néanmoins intimement liée à la coopération de tous les acteurs locaux, qu'ils soient privés ou publics. La ressource qu'ils construisent collectivement et qu'ils peuvent, à divers stades, intégrer à leurs processus de création de valeurs, s'appuie en effet sur des dimensions éthiques, cognitives, sociales qui sont propres au territoire et qui relèvent du bien commun, le territoire étant apprécié dans son acception holistique (Torre et Wallet, 2011). Aucun groupe ne peut seul les revendiquer mais tous peuvent en optimiser ou en maximiser l'impact. Le territoire est alors essentiel. Par ses institutions formelles, mais, également, et surtout, informelles (Abdelmalki et *alii*, 1996). Les normes, valeurs, traditions, coutumes et tabous (North, 1991) qu'elles portent permettent de comprendre et de fonder les modes d'interaction qu'élaborent les acteurs.

Les spécificités qu'ils peuvent alors concevoir sont intimement liées à la perception commune de leur partage de ce que figure, pour eux, le territoire. C'est ainsi que certains lieux peuvent bâtir, à partir de notions a priori aussi antinomiques au concept d'innovation que le paysage ou la culture (Tabariés, 2005), une stratégie de développement économique, quand d'autres, pourtant pourvus d'attributs identiques, se révèlent incapables de l'affirmer. Les valeurs du

territoire, la capacité des individus à nouer des liens forts ou faibles, les relations de confiance qu'iles établissent transcendent les concepts théoriques pour élaborer des externalités cognitives (Lamara, 2009) assurant leur différentiation dans la concurrence mondiale, leur apportant des gains irrécouvrables (Courlet, Pecqueur et Soulage, 1993) et participant à leur compétitivité.
Incidemment elles fondent le caractère spécifique du territoire. Lequel contribuera ainsi à l'ancrage de ses firmes et corrélativement se distinguera des autres espaces qui lui ressemblent macro économiquement. La perception des agents, ceux qui sont situés au *dehors* (Zimmermann, 2005), s'appréciera différemment et contribuera à exacerber l'intérêt qu'ils peuvent y porter. Son attractivité (Camagni, 2005) en sera donc renforcée et son développement intégrera une forte composante exogène.
Par conséquent, tout comme pour ses firmes, sa compétitivité internationale pourra s'apprécier. Le territoire apparaitra alors comme réellement acteur de son propre développement économique.

Cependant, là également, le passage des concepts méso-économiques à la réalité du terrain se heurte à l'effectivité de leur traduction.
L'école de la proximité (Torre, 2002) montre bien que le ciment permettant aux relations de s'établir, dés lors qu'elles ne sont plus basées sur des contraintes hiérarchiques (Williamson, 1985) et qu'elles dépassent le cadre d'une même communauté (économique, sociale ou institutionnelle) pour aborder des agents qui n'y appartiennent pas, par le seul argument qu'ils sont proches géographiquement, suppose que les individus impliqués soient à même d'en comprendre les finalités, de dépasser leurs propres croyances et habitudes afin de s'inscrire dans un processus qui n'a rien de naturel.
Ainsi, les liens qu'ils peuvent nouer, suivant la typologie proposée par Mark S. Granovetter en 1973, distinguant les faibles des forts, ou suivant celle de la Banque Mondiale (2000) qui les a regroupés en trois catégories, ceux qui unissent, qui lient et qui relient (respectivement « Bonding », « Linking » et « Bridging ») (Angeon, Caron et Lardon, 2006), fondent ce que Pierre Bourdieu (1980) puis James. S. Coleman (1988) ont qualifié de *capital social*. Ce capital, propre à chaque individu, caractérise la densité de ses interactions avec les autres. Interactions familiales, sociales et professionnelles qui vont permettre à chacun, et par conséquent, de chaque organisation qu'il compose, de développer des collaborations avec des agents externes, d'initier des processus d'apprentissage collectif, dimensions cognitives et organisationnelles qui, avec la dimension territoriale, sont à la base d'un milieu innovateur (Quévit et Van Doren, 2000).
Nous constatons donc que cette construction repose essentiellement sur la capacité, la volonté et l'appétence d'individus à nouer des relations au delà de leurs cercles quotidiens. Ce qui suppose de s'affranchir de certaines croyances, d'accepter de collaborer avec des acteurs dont les modes de pensée, de réflexion, de décision différent fortement. Parce qu'ils représentent une institution publique ou politique ou encore une firme potentiellement concurrente, il conviendra pour tous les intervenants de dépasser les schémas usuels de pensée qui conduisent naturellement à limiter tout échange pour accepter qu'une certaine acculturation se produise et assure que les liens faibles deviennent forts, et que la confiance (Arrow, 1971), pierre angulaire du processus (Dupuy et Torre, 2004), s'établisse entre chacun des partenaires.

Or la confiance ne se décrète pas. Elle se construit progressivement, par itération, par tâtonnement et parfois par mimétisme collectif (Zand, 1972). Elle repose pour une large part sur des relations informelles, qui peuvent s'établir par le partage d'une culture commune,

celle du territoire, ou par celle de la communauté à laquelle on appartient (Estades, 2000). Fréquemment, elle relève initialement de la sphère privée, mais peut migrer, parce que rencontrant la stratégie délibérée ou non de l'organisation à laquelle les acteurs appartiennent, à la sphère économique. Dans le cas où celle ci comprend la dimension territoriale, les relations interpersonnelles de nature sociale qui s'inscrivent dans un cadre géographique proche sont alors en cohérence avec une démarche collective de nature économique fondée sur des interactions entre entités de nature et d'activités diverses (firmes, institutions, …) locales.
La proximité géographique rejoint ainsi la proximité organisée (Rallet et Torre, 2003).
Il en résultera, pour le territoire et les acteurs impliqués, l'instauration d'un mode facilitant « *la circulation des idées, des connaissances et des savoir-faire à l'intérieur du groupe, la discussion concernant les objectifs et les problèmes à résoudre, la recherche systématique de solutions alternatives et l'adhésion des membres du groupe autour de solutions et d'un futur communs* » (Torre et Dupuis, 2004), concepts constitutifs des notions de milieu innovateur (Camagni, 2002), de coordination et de gouvernance locale (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2004) et, plus globalement, du développement économique territorial (Deffontaines *et al.*, 2001).

La gouvernance de type mixte, la seule qui soit « *gagnante* » pour Bernard Guesnier (2009), qui repose donc sur la conjonction de l'établissement de relations de confiance interpersonnelles entre les individus et les structures impliquées et de la synergie de leurs stratégies, suppose donc la création de collaborations entre des entités différentes, dont le seul point commun réside dans leur localisation sur un même espace et, probablement, par un partage de valeurs et la compréhension formelle ou implicite que là réside un fort levier de compétitivité.

C'est donc bien la conjonction entre la proximité géographique et la proximité organisée (Rallet et Torre, 2003), par la rencontre des sphères économiques et des sphères institutionnelles qu'une gouvernance mixte, la seule à même de d'induire la création de ressources propres et spécifiques, que le territoire pourra affirmer sa spécificité et se différencier de ses voisins.

Mais nous entrons par ce biais dans le champ de la micro-économie. Les cadres macro et méso peuvent s'encastrer l'un dans l'autre, ils n'assurent néanmoins pas l'établissement automatique de relations de confiance entre des partenaires potentiels, qui peuvent ne pas se connaître, dont l'histoire personnelle et collective peut induire des comportements imprévisibles ou dont, également, les croyances voire les valeurs peuvent ne pas être les mêmes.
Or les bases du développement local, de la construction d'un territoire comme de l'établissement d'un milieu résultent précisément de la capacité d'un espace à induire ces relations interpersonnelles de confiance et faire en sorte de leur offrir un contexte qui dépasse le seul cadre social pour en rejoindre ses dimensions économiques.

En somme, comment un territoire, dont nous avons exprimé la diversité de ses définitions, peut porter de tels processus, dés lors qu'ils reposent sur des concepts – la confiance, le partage, la réciprocité, l'engagement, … - que personne ne maîtrise, afin d'élaborer un mode de construction éminemment spécifique, puisque fonction des agents impliqués, qui, par des voies qui leurs sont propres, contribueront à l'édification de ce *dedans* protecteur (Zimmermann, 2005) et générateur de différenciation, essentiel à l'ancrage de ses firmes

comme à son attractivité.

Comment faire pour que des logiques a priori contradictoires puissent se rencontrer ? Pourquoi des agents dont les objectifs sont de nature fondamentalement différentes, qui sont régis par des échelles de temps et des modes de décision parfois contradictoires, puissent se rejoindre sur des éléments qu'ils considèrent néanmoins comme communs, et qui, paradoxalement, ne se situent pas au cœur de leurs préoccupations ? Comment faire pour que les incompréhensions mutuelles s'estompent, et que les objectifs de chacun puissent, au moins, être compris par les autres ?
Plus précisément, comment exprimer les logiques des uns, par exemple les arguments constitutifs d'un choix stratégique pour un dirigeant ou ce qui motive l'ancrage de sa structure, et les replacer dans une logique territoriale. De même, comment les représentants institutionnels locaux peuvent dépasser leurs rôles régaliens et leurs logiques administratives, pour s'approprier le fait territorial, pour élaborer des stratégies de développement et intégrer une logique d'« *exigence d'efficience schumpetérienne, c'est-à-dire de concourir à la mise en œuvre de procédures assurant la plus grande efficacité possible dans le processus de création de ressource* » (Abdelmalki, Dufourt, Kirat et Desjardins, 1996) ?
Comment établir des modes d'action permettant à un territoire de se révéler, de construire des ressources, d'acquérir des avantages absolus, de se différentier, d'élaborer des frontières virtuelles, alors que les concepts même de territoire, de gouvernance, de développement économique, de ressources ou de milieu semblent ne pas être complètement appréhendés par les agents qui sont par ailleurs mus par des objectifs sont souvent fort éloignés ?
Comment parvenir à dépasser les logiques classiques de concurrence pour engager des relations fondées sur la coopération, faire en sorte que la proximité organisée rejoigne la proximité géographique, développer des *apprentissages complexes* (Colletis-Wahl *et alii*, 2006), incuber des innovations qui ne soient pas uniquement technologiques, mais organisationnelles et conceptuelles (Tabariés, 2005) en se fondant sur les ressources cognitives et intangibles, sur les patrimoines et la culture (Maillat et Matteaccioli, 2004), par les coutumes, les habitudes et les savoir-faire locaux (Samson et Ternaux, 2004) et sur les valeurs consubstantielles du territoire ?
Comment assurer la capacité d'appréhender et d'approprier les politiques publiques décidées par les institutions englobant le territoire (Lorrain, 1991) ? Comment instiller la compréhension, pour les acteurs locaux publics comme privés, de la possibilité de les orienter, voire, parfois, de les élaborer (Epstein, 2012), en tenant compte expressément de leurs besoins collectifs ?

L'objectif de notre thèse s'incarne donc dans la synthèse de ces interrogations et vise à préciser comment un territoire peut être incarné, porter une stratégie de développement économique et s'approprier son futur.

Néanmoins, pour que le micro s'encastre avec le méso et le macro, pour que les concepts soient déclinés et appropriés localement, encore faut il tenter de mesurer les éventuels écarts existant entre la littérature et les idéaux types – de territoire comme de firmes – et la réalité stratégique et quotidienne des dirigeants d'entreprise et des représentants institutionnels locaux. Tenter de mettre en exergue les réussites, mais, également, ce qui peut apparaître comme étant les causes de la non existence d'une dynamique cohérente territoriale et de la non implication de certains de ses agents, en comprenant quelles sont les logiques qui guident leurs actions et en évaluant ce qui peut, éventuellement, relever d'une approche concertée,

assumée et stratégique ou non exprimée, informelle et naturelle, du local. Et de façon à proposer des « *bonnes pratiques* » susceptibles d'encourager les acteurs à s'impliquer dans de tels processus.

Les notions de territoire, de coordination, de ressources locales, de milieu ou d'apprentissage collectif n'étant pas, on l'a compris, au cœur des préoccupations exprimées par les agents économiques et publics, nous nous sommes donc attachés à établir un panel représentatif de responsables de firmes et d'instituions, en nous fondant sur les relations de *confiance* que nous avions construites avec eux au cours de nos échanges professionnels. Nous avons ainsi rencontrés onze chefs d'entreprise et quatre dirigeants institutionnels que nous avons interrogés sur leur approche du développement économique et leur relation au territoire. Des entretiens qualitatifs fouillés nous ont permis d'aborder ce qui fonde leur positionnement, ce qui motive les modes d'élaboration de leur stratégie, les paramètres qui président à leurs choix structurels et les types de relations qu'ils peuvent nouer localement, avec d'autres acteurs économiques ou institutionnels.
Ceci, notamment, afin de tenter d'approcher par la compréhension de leurs logiques, ce que Jean-Benoît Zimmermann en 2005 traduisait par :
« *Comment analyser les rapports que les firmes entretiennent avec les territoires ? Comment font-elles (ou ne font-elles pas) usage des effets de proximité géographique ? Comment ce rapport de la firme au territoire se construit-il dans le temps ?*
Comment, réciproquement, les territoires peuvent-ils dépasser un statut passif de réceptacles de l'activité économique pour construire de véritables stratégies de développement local ? Comment analyser ces stratégies de développement local à la lumière des effets de proximité dont elles entendent (ou n'entendent pas) capter les bénéfices ? »

Il en est de même des problématiques d'ancrage et de mobilité des firmes locales. Celles ci sont d'autant plus incitées à conforter leur assise locale qu'elles peuvent bénéficier d'avantages absolus (Camagni, 2005), de coûts irrécouvrables (Marty, 2006), d'externalités productives, de collaborations économiques, toutes notions qui relèvent précisément de son territoire d'implantation.
Or, nombre de firmes n'en ont pas conscience, n'éprouvent pas le besoin de dépasser le cadre classique de leurs relations habituelles ou d'utiliser les ressources que le territoire met à leur disposition. Cette constatation rejoint également les acteurs institutionnels qui pour certains, ne mesurent pas leur impact réel en faveur de la compétitivité de leurs agents économiques et éprouvent de fortes réticences à s'éloigner du cadre institutionnel, régalien ou même politique de leurs structures.
Inversement, parmi les entités que nous avons interrogées, certaines mobilisent des ressources locales, élaborent des modes particuliers d'interactions multi-scalaires (Khan, 2007) afin de contribuer à l'édification d'autres ressources spécifiques pour les incorporer au sein de leurs processus de création de valeurs et d'innovations. Lesquelles sont alors fortement connotées par le territoire et résultent de démarches collaboratives exacerbant les compétences propres de chaque acteur, privé comme public, industriel, universitaire, consulaire ou administratif. Le territoire, son ou ses milieux, endogènéisent de l'innovation, et sont donc capables d'intégrer « *les caractéristiques contemporaines »* de l'innovation à savoir *« la « culturisation » des produits/services* », (Colletis-Wahl *et alii*, 2006), pour construire « *des spécificités, de plus en plus de nature culturelle* » (Colletis-Wahl *et alii*, 2006), relevant de son histoire (Hattab-Christmann – 2007), ses traditions ou ses patrimoines (Camagni, Maillat, Matteaccioli, 2004).

Mais là également, tous n'en bénéficient pas. La plupart des acteurs que nous avons interrogés refusent délibérément de participer à cette dynamique quand d'autres, étonnamment, s'y impliquent fortement sans pour autant le manifester formellement. Alors que tous, publics comme privés, y trouvent intérêt, se doivent de densifier leurs liens de coopération, de coordonner leurs actions et leurs choix stratégiques, de comprendre leurs attentes et leurs contraintes réciproques, dés lors qu'il est bien entendu que les frontières qui pouvaient les séparer ont été brutalement brisées à la fin de l'époque fordiste, et que leurs relations, qui sont dorénavant de nature partenariale s'entendent hors marché, et donc, parfois, à l'abri de celui ci, se comprennent comme un des ferments essentiels de leurs compétitivité respective. Des firmes implantées, comme du territoire qui les accueille.

En conclusion, il nous reviendra donc de tenter d'exprimer quels sont les facteurs qui concourent à mobiliser les acteurs à cette fin, et donc, corrélativement, à rapprocher les sphères économiques des sphères publiques locales (Guesnier, 2004), afin de permettre au « *triptyque territoire, firme, institutions* » (Gilly, 1994) de concilier leurs objectifs, d'être à même de porter et d'assumer leur futur économique et d'élaborer des arguments spécifiques susceptibles de leur octroyer *avantages absolus* (Camagni, 2006) dans le jeu mondial au sein duquel ils évoluent.

LA VALEUR DES CONCEPTS ET LEUR OPERATIONNALITE

I) LES THEMES

1) L'institutionnalisme

Introduction

Les diverses analyses que nous avons précédemment conduites relatives aux dynamiques de développement exogène d'un territoire et des stratégies d'implantation des firmes telles que nous les ont exprimées les dirigeants que nous avons interrogés, ont montré que l'espace, loin d'être « *homogène »* (Lösch, 1940 ; Christaller, 1933 ; Raveyre, 2005) est un des facteurs de la dynamique compétitive des activités qui y sont localisées. Sa capacité, plus ou moins affirmée, de leur apporter externalités productives, ressources différenciantes, réduction de l'incertitude et des coûts d'information, minimisation des risques, ou encore établissement de transactions hors marché, d'apprentissages partagés, d'initiation d'innovations ou plus globalement, d'optimisation systémique des firmes, même si elle est diversement appréciée par les dirigeants qui peuvent s'y inscrire de façon volontariste ou contrainte, apparaît comme une réalité aujourd'hui incontournable (Zimmerman, 2005).
L'espace n'est plus seulement compris comme un contenant figé de facteurs de production ou d'infrastructures dont les impacts financiers peuvent se modéliser par un calcul économétrique formel, permettant ainsi un choix de la localisation parfaitement rationnel (Pecqueur et Ternaux ; 2005). De même, les transactions entre agents qui y sont localisés ne se résument pas aux échanges formels valorisables de biens, matériels ou non. L'activité de l'entreprise dépend également fortement des relations qu'elle parvient à nouer hors le cadre du marché avec d'autres acteurs situés à proximité. Lesquels peuvent naturellement s'inscrire dans des échanges classiques à portée productive directe entre agents de même nature (échanges de main d'œuvre, réponse commune à des appels d'offre, établissements de projets collectifs de recherche et développement, …), ou indirectes (implication au sein de diverses associations, syndicats, chambres consulaires, …). Mais également avec des agents non économiques. Il s'agit alors des structures institutionnelles locales, la commune, le Conseil Général, le Conseil Régional, les services déconcentrés de l'Etat, les chambres consulaires, les clusters, les agences de développement, les établissements d'enseignement, …, toutes entités dont l'action ou l'avis est susceptible d'influer à court, moyen ou long terme sur le fonctionnement de la firme et de ses parties prenantes.
La firme n'est pas (ou plus) un système fermé, étanche à tout ce qui n'a pas trait à sa fonction productive. Elle est, par obligation ou par volonté, ouverte. Elle interagit avec son environnement, le modifiant mais en étant modifiée également par lui. La complexité des relations, et, plus globalement, des multiples dimensions (industrielles, institutionnelles, administratives, commerciales, sociales, culturelles, financières, normatives, …) auxquelles elle est confrontée lui impose de dépasser le seul cadre de son secteur d'activité et de ses échanges marchands pour assurer sa pérennité. Elle se meut dans un environnement contraint par des normes, des habitudes, des conventions, imposées par des agents non économiques,

qui englobent et orientent le type de relations contractuelles et marchandes qu'elle est capable de nouer, et qui, in fine, régit son potentiel de développement et d'innovation.

La coordination par la main invisible du marché, la rationalité des décisions économiques, en somme, le principe selon lequel l'optimum global – *celui de l'entreprise, ou celui du territoire* - résulte de la somme des optimums locaux – *à savoir ses différents services et activités, ou, pour le territoire, de l'ensemble des acteurs économiques qu'il abrite* - ne permettent plus d'expliquer leur performance, mais, surtout, sont implicitement remises en cause par les agents économiques, les différents entretiens que nous avons tenus avec les dirigeants de firme illustrant cette appréhension.
Tous sont conscients d'être soumis à des règles autres que celles directement relatives à leur activité économique qui impactent leur compétitivité. Même si certains le regrettent, ils ont tous parfaitement conscience de l'obligation, non seulement de s'y conformer, mais, également, pour quelques-uns d'entre eux, de les anticiper, voire de les orienter afin d'en faire un avantage comparatif.
Le paradigme néo-classique, basé sur l'hypothèse d'un marché parfait, des agents économiques rationnels et optimisant leurs échanges par une coordination ignorant tout comportement déviant (Zimmerman, 2008), s'il permettait d'illustrer correctement les dynamiques économiques de l'époque fordiste, ne s'applique manifestement plus aux cas des firmes, multinationales ou PME, objets de notre étude. Celles-ci, contrairement au schéma des années 70 et quelle que soit leur taille, ne sont plus en capacité d'imposer leurs modèles à toutes leurs parties prenantes, qu'elles soient économiques, politiques ou institutionnelles.
Les normes auxquelles elles sont soumises, qu'elles soient formelles ou non, qu'elles résultent de leur domaine d'activité ou qu'elles soient définies par des structures publiques ou parapubliques supranationales, nationales ou locales, s'inscrivent dans un schéma global régissant leur activité quotidienne et la façon d'aborder leurs projets. Les dirigeants les appréhendent comme des « *règles du jeu* » (North, 1990) auxquelles ils doivent se conformer.
Ce cadrage des dynamiques économiques est schématiquement celui exprimé par l'école néo-institutionnelle notamment détaillée par Douglass C. North. C'est la raison pour laquelle nos travaux s'inscrivent dans cette mouvance. Néanmoins, afin d'en préciser les déclinaisons effectives sur notre terrain d'étude, il convient, dans un premier temps, d'en préciser les différents attendus théoriques. Ce sera l'objet des deux paragraphes suivants.

a) L'institutionnalisme – Institutions et Organisations

Il est clairement hors du propos de notre travail de tenter de d'exprimer les fondements et justifications des thèses néo-institutionnalistes, et ce d'autant plus que l'essentiel de ces théories furent dédiées aux sciences politiques (Hall et Taylor, 1997), la perspective économique qui nous concerne n'en étant qu'une déclinaison.
De même, il ne nous appartient pas d'apporter un quelconque contre point dans les débats entre les tenants d'un cloisonnement des institutions à la dimension non-marchande de l'économie, et ceux pour lesquels cette distinction n'a pas sens, le non-marchand et le marchand étant soumis aux règles institutionnelles. Comme nous l'avons indiqué largement précédemment, notre travail s'inscrit pleinement dans ces écoles. « *Les institutions comptent* » pour expliquer les performances économiques d'un territoire (North, 1991) de même que l'influence des réseaux, plus globalement le structuralisme et l'encastrement communautaire (Granovetter, 1985) préfigurant la notion de *capital social*, ainsi l'organisation hiérarchique

des agents (Williamson, 1994), acception qui peut être extrapolée et rapprochée du concept de *gouvernance territoriale* (Didry et Vincensini, 2010).

Par ailleurs, à la lecture de ces auteurs, et en replaçant leurs analyses dans le contexte qui est le nôtre, à savoir, le développement économique territorial, il apparaît clairement le rôle essentiel joué par les agents locaux en la matière, lesquels comprennent les individus, mais également, les structures organisées (les firmes, les syndicats, les associations, les collectivités publiques, …) ou non (groupes sociaux, réseaux familiaux, …) (Ternaux, 2010).
Les relations que les agents vont initier entre eux, les liens forts, ou faibles (Granovetter, 1973), qu'ils vont nouer, vont ainsi, grâce à la confiance voire au respect mutuel qu'ils vont instaurer, leur permettre le développement de relations non marchandes, de nouveaux modes de coopération, d'entraide parfois et de coordination et se traduiront par l'absence de comportements opportunistes générateurs d'augmentation des coûts de transaction (Hattab-Christmann, 2007).

Néanmoins, l'efficience de l'action des agents en faveur du développement local suppose que ceux-ci se conforment aux règles, lois, traditions, coutumes, cultures ou normes instaurées sur le territoire considéré (Didry et Vincensini, 2008). Cette structuration normative du territoire s'exprime concrètement par la densité institutionnelle de celui-ci. Or, les institutions, lesquelles, selon North, « *fondent les règles du jeu* » par opposition aux organisations, qui sont les entités les appliquant, peuvent être formelles (les constitutions, les lois, les droits de propriété, mais également, en ce qui nous concerne, les collectivités territoriales disposant d'une compétence légale liée au développement économique (Abdelmalki et *alii*, 1996)), ou informelles (les traditions, les coutumes, les codes de conduite ou les valeurs locales) (North 1991).
A l'échelle du territoire, une déclinaison des institutions formelles correspond aux structures édictant les règles économiques : nous pouvons citer les Etablissements Publics de Coopération Territoriale, le Conseil Général et le Conseil Régional, auxquels il convient d'ajouter l'Etat et ses services déconcentrés, l'Europe et des organisations supra-européennes. Nous pouvons citer l'Organisation Mondiale du Commerce. Cependant, ces dernières fixent un cadre s'appliquant indifféremment aux entreprises des Etats concernés, quelque soit leurs spécificités. L'échelon local ne dispose d'aucune capacité de le modifier.

En revanche, les règles que les institutions européennes ou infra européennes élaborent, comme par exemple le Fonds européen de développement régional pour l'Europe, la politique des Pôles de Compétitivité pour l'Etat, les Schémas Régionaux de développement Economique pour les Conseils Régionaux, et les diverses procédures portées par les Conseils Généraux et les EPCI, offrent des latitudes de déclinaison, voire d'adaptation aux spécificités locales. Ce que traduit Patrick Ternaux, en 2010, par « *si l'action rétroagit sur les règles et que l'acteur économique en a conscience, il est fort probable que ce dernier agira en prenant en compte cette potentialité de modification des règles du jeu (Postel et Sobel, 2006). C'est alors l'action qui forme la règle et fait évoluer la structure* ».

Evidemment, plus l'échelon territorial de l'institution est fin, plus la règle pourra être adaptée par les acteurs et pourra correspondre exactement au local. Pour Masahiko Aoki (1998) « *Elles* (*les institutions) sont des règles du jeu qui encadrent les stratégies des acteurs mais aussi le résultat de stratégies des acteurs* ».
Inversement, leur capacité d'influence sera d'autant plus faible pour les règles d'échelon

supérieur. Il est de plus à craindre que plus la norme sera globale, moins l'agent local sera tenté de l'appréhender correctement, voire de l'adapter à ses besoins propres.

De plus, nous avons montré que les institutions peuvent être encastrées les unes aux autres suivant le recouvrement géographique de leurs espaces. Ce que précisent Jean Pierre Gilly et Jacques Perrat en 2003 par « *Mais, il faut relier cette logique "ascendante" d'articulation des niveaux de règles à une logique "descendante", qui fait obligation aux acteurs d'un niveau décisionnel de respecter des critères institutionnels d'orientation et des normes fonctionnelles fixés par ceux d'un autre niveau. Cette logique, qui s'impose tout au long de la chaîne décisionnelle qui mobilise Europe, Etat, régions, pays, villes, doit être appréhendée sous tous ses aspects* ».
Or, tout comme les acteurs locaux agissent sur la règle que fixe l'institution locale, l'institution encastrée au sein d'une institution plus globale va pouvoir, en adaptant ses décisions en fonction de l'échelon supérieur, ou, par le jeu d'agents appartenant aux deux entités, orienter certaines dispositions à son avantage.

Ainsi, paradoxalement, une institution, parce qu'elle peut, éventuellement, interagir avec les échelons supérieurs et parvenir à orienter des règles qu'elle ne décide pas (Ughetto, 2001) mais qu'elle doit appliquer, à son avantage, outrepasse la définition qu'en a donnée North et rejoint le statut d'organisation. A savoir, celle qui applique la règle et peut tenter de l'orienter à son profit.

Là réside probablement une des capacités différenciantes d'une institution locale. Par l'adaptation de ses normes aux besoins de son territoire ou par sa capacité à orienter des règles supra en fonction de ses attentes, une institution, ou un ensemble fédéré d'institutions locales, peut apparaître comme un facteur de compétitivité pour son économie et de gains, directs ou indirects, pour ses firmes.

La plasticité (Colletis *et alii*, 1999) du territoire, ou son agilité, résidera donc dans sa capacité à appréhender et surtout à s'approprier voire à parvenir à adapter, les normes, mesures, ou règlements décidés par d'autres instances mais susceptibles d'impacter son équilibre économique actuel.
Son affirmation en tant que territoire sera donc directement fonction de son habilité à fédérer ses institutions formelles afin d'inciter chacune d'entre elle à intégrer l'évolution du contexte normatif les concernant et à la resituer dans le contexte local, dans une démarche collaborative.

Le territoire, par le biais de ses institutions formelles, devient donc un acteur économique au sens propre, dans la mesure où il est partenaire formel de la firme. Ainsi, chacun de ces acteurs, par la production directe de biens et de services pour l'un et par la formalisation d'un cadre maximisant les ressources locales et les adaptant régulièrement pour se conformer aux attentes pour l'autre, apparaissent comme des partenaires complémentaires d'un processus global : la création de richesses territoriales.

b) L'institution dans une perspective locale

Cependant, une fois posé le principe selon lequel le territoire compte, par ses institutions, pour son développement économique et montré l'ambivalence théorique du concept d'institution, qui fixe les règles du jeu, tout en en étant le résultat (Aoki, 1984), et parfois, en y participant, dans une dynamique régulationniste théoriquement auto-renforçante (Dockès, 2002), il convient de tenter d'en préciser les modalités de déclinaison sur un espace donné.

Concrètement, comment les institutions du territoire peuvent être à même de se différencier (Pecqueur *et alii.*, 1999) suffisamment de leurs voisines pour offrir à leurs agents économiques surcroît de compétitivité, pour conforter leur ancrage et attirer de nouvelles firmes ?

Plusieurs réflexions, complémentaires, furent développées dès le début des années 80 afin de tenter d'apporter une réponse concrète à cette interrogation. Bien qu'elles n'affirmèrent pas initialement le rôle central de la structuration institutionnelle du territoire, elles s'y référèrent cependant naturellement. Ainsi, le concept de *milieu innovateur*, proposé par Philippe Aydalot (1984), les travaux de l'*école de la proximité* (Rallet et Torre, 2003), et plus globalement, les théories du *développement endogène* (Capello, 2007), au sein desquelles ces approches convergent, ont ainsi élaboré un cadre destiné à préciser les conditions susceptibles de permettre à un territoire de dépasser le « *simple support des activités économiques* » (Gilly et Torre, 2000) pour devenir acteur de son propre développement (Deffontaines *et al.*, 2001).

« *La question qui se pose alors est de savoir pourquoi certains territoires se développent et innovent, alors qu'ils étaient restés longtemps sous-développés industriellement, tandis que des territoires très industrialisés tombent dans la crise et n'arrivent pas à refaire surface. Il s'agit de comprendre quel est le nouveau moteur du développement, dans une période de ruptures technologiques* » (Tabariés, 2005).

Or, si, dans l'esprit de ses promoteurs, l'émergence d'un milieu innovateur repose sur une dimension éminemment technologique, propre aux agents économiques impliqués, elle doit nécessairement s'accompagner de deux autres axes (Crevoisier, 2000) : *« un axe organisationnel, qui considère l'entreprise comme partie d'un ensemble territorial d'où émergent des relations avec d'autres acteurs du territoire comme les autres entreprises, et qui rentrent dans une logique de coopération/concurrence et un axe territorial, qui renvoie aux différentes ressources du territoire pouvant être mobilisées pour l'innovation, comme le savoir-faire, les compétences et le capital mais aussi la présence d'acteurs* » (Lamara, 2009) qui relèvent, eux, de dimensions propres au territoire et à sa capacité organisationnelle.

Il en va de même du concept de proximité, qu'Alain Rallet et André Torre, en 2003, expriment sous deux acceptions : la proximité géographique, qui « *traduit la distance kilométrique entre deux entités* » et la proximité organisée, « *on entend la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres* ». C'est bien la conjonction de ces deux proximités qui est susceptible « *de contribuer à l'émergence d'un territoire, définissant ainsi un dehors et un dedans, délimitant un processus d'auto-renforcement à travers la construction commune de ressources partagées entre les acteurs et favorisant leur ancrage territorial* » (Zimmermann, 2005).

Toutes ces théories ont donc en commun la capacité différenciante du local (le milieu, le territoire, le district industriel ou encore le système localisé de production) pour interagir avec ses acteurs et créer un écosystème favorable à l'innovation et au développement. L'organisation du territoire, sa capacité à assurer à ses agents réduction de l'incertitude, diminution des coûts de transaction, à leur permettre de créer, d'entretenir et d'optimiser des ressources locales, … apparaissent alors comme l'essence de cette dynamique vertueuse. Elle suppose l'instauration de modes de collaboration et de coopération s'écartant radicalement des relations classiques préexistant entre les firmes. Or, pour que celles-ci rompent avec leurs habitudes, acceptent d'occulter les lois du marché, les réalités de concurrence, les impératifs de rentabilité court termistes qui sont leur quotidien, afin de s'investir dans une dimension non-marchande de leurs échanges, il convient, avant tout, de les sécuriser en leur offrant un cadre à même d'initier des relations en confiance, que ce soit avec d'autres entreprises, potentiellement concurrentes, et, plus globalement, avec les acteurs locaux, privés comme publics.
Ceci afin d'instiller un climat général de confiance entre les intervenants, préalable indispensable à l'instauration de tout type de collaboration « d'égal à égal ».

Ainsi, que ce soit par des « *institutions invisibles* » (Angeon, Caron et Lardon ; 2006), par le partage d'« *un même système de représentation, de croyances et de symboles* » (Rallet, Torre, 2003) ou l'expression formelle ou tacite de règles permettent « *des anticipations partagées* » (Ternaux et Pecqueur ; 2008) en injectant de *« l'ordre dans les transactions, en fournissant la sécurité des anticipations dont les gens ont besoin pour fonctionner quotidiennement »* (Biddle, 1990), ce sont bien les institutions locales, en ce qu'elles ont de plus spécifiques, à travers leurs coutumes, leurs traditions, leurs sanctions, ou encore leurs codes de conduite (North, 1991) qui vont définir le *niveau* de confiance et encadrer ainsi les types de collaborations envisageables.

C'est donc bien le territoire qui, à travers les valeurs essentielles qui le fondent, pourra exprimer le cadre au sein duquel les acteurs les partageant évolueront.

Les institutions informelles apparaissent donc comme le référent permettant de transgresser les règles « supra territoriales » (Gilly et Perrat ; 2003). Par ce biais, elles offrent aux institutions formelles, malgré leur similitude d'un espace à l'autre, d'affirmer leur singularité.

La perspective méso de l'institutionnalisme, à savoir la capacité de l'institution formelle à s'adapter aux évolutions de son contexte et à fournir un cadre légal à même de sécuriser les transactions, en rejoint ainsi la vison micro, qui est portée par les institutions informelles, lesquelles vont, par l'instauration de modes de régulation des échanges basées sur les valeurs partagées, assurer la déclinaison effective des dynamiques collaboratives entre les agents locaux et permettre ainsi la construction territoriale.

En conclusion, le territoire doit pouvoir fédérer ses institutions formelles, dans une perspective exogène d'adaptation et d'approprier des règles supra, et exacerber ses institutions informelles, pour, dans une perspective endogène, exacerber des valeurs partagées, le tout afin d'élaborer un cadre propice à l'affirmation de sa différentiation. Des limes (Levy, 1997) sont alors édifiés. Le dedans (Zimmermann, 2008) a un sens car il est reconnu comme facteur de compétitivité.

2) Le développement économique territorial

Introduction

Il est bien admis de considérer que les paradigmes économiques prévalant sous la période Fordiste n'ont plus cours aujourd'hui (Benko et Lipietz, 1995). Le développement n'est ainsi plus le fait uniquement de grandes entreprises, qui occultant toutes relations à leur lieu d'implantation, autre que celles directement relatives à leur activité productive, pour y trouver de la main d'œuvre, éventuellement des sous-traitants, et y exploiter des ressources naturelles (Billaudot, 2004), asservissaient leur territoire à leurs exigences propres (Zimmermann, 2005).
Il en est de même des acteurs publics locaux qui, jusqu'au milieu des années 70 (Ferguene, 2003), n'interféraient dans la logique de ces groupes que pour se conformer à leurs besoins, souvent minimes. Leur logique d'intégration verticale, le paternalisme de certains, la période de croissance d'alors limitaient leurs attentes aux rares contingences qu'ils ne pouvaient satisfaire effectivement par eux-mêmes (Zimmermann, 2005).
Le territoire, ses infrastructures, son aménagement, son tissu de petites entreprises et jusqu'à ses structures de formation, d'enseignement supérieur et de recherche se conformaient ainsi aux activités de ces grandes entreprises qui portaient l'économie nationale. « *En bref, là où s'implante l'activité productive, là est la richesse. Dans ce contexte, le territoire n'existe pas* » (Pecqueur et Ternaux, 2005)

L'économie néo-classique fut élaborée à partir des axiomes fondant ce développement. *« Sur la base d'un concept de marché parfait (le marché walrasien) où agissent des agents rationnels et parfaitement informés à partir de l'information portée par des signaux globaux, plus particulièrement en termes de prix* » (Zimmermann, 2008), l'efficience économique résulte uniquement des transactions marchandes entre les agents privés. Les acteurs publics, les institutions sont cantonnés au « hors-marché » et sont destinés à s'effacer. La localisation des firmes s'arbitre donc par des approches économétriques rationnelles, fondées sur les distances, les coûts d'approvisionnement ou de livraison, indépendamment du lieu proprement dit, à l'exception de la présence d'une ressource naturelle ou d'une infrastructure indispensable (charbon, fleuve, houille blanche ou infrastructure portuaire). L'espace est « homogène » (Von Thünen,1826). C'est un contenant neutre de l'activité qui n'influe en rien sur elle, dés lors qu'elle y est positionnée.
Si les nécessaires approximations d'une telle théorie se concevaient sans perturbation sur l'efficacité du modèle en période d'expansion, d'absence d'innovations de rupture et d'économie de production, plus que d'économie de marché, il est clair qu'aujourd'hui, la globalisation, les changements technologiques d'envergure, l'irruption de nouveaux pays producteurs et consommateurs comme la saturation de nombreux marchés des économies matures (Piore et Sabel, 1984), rendent caduques tous les enseignements que les théoriciens du développement avaient pu en tirer.

Le marché est aujourd'hui mondialisé. Les transactions, les flux de matières, de produits, d'informations, de services, de capitaux (Colletis-Wahl *et alii*, 2006) comme de compétences ou de savoirs sont intégrés à l'échelon planétaire (Scott, 2001) et peuvent servir indifféremment toutes les firmes. Celles ci sont donc engagées dans une compétition où les frontières s'effacent (Benko, 1995), ce qui (Maillat, 2001), pour certains auteurs préfigurait la fin de l'autonomie des régions (Castells, 1993).

Pourtant, il n'en est rien (Zimmermann, 2005). Paradoxalement, la globalisation s'est ainsi accompagnée d'un retour vers le local (Crevoisier et Maillat, 1989; Colletis et al., 1990). Probablement par un besoin de proximité et le sentiment de sécurité qu'il procure (Guigou, 1997). Ainsi que pour l'importance croissante du facteur connaissance et des éléments immatériels liés à la culture, aux compétences, à la capacité innovatrice (Amin et Wilkinson, 1999) que seul un ancrage local peut fournir (Camagni, 2006). Mais également, certainement, car le local, le territoire, placé en première ligne pour gérer la succession de crises sociales résultantes de la débâcle de nombre de grandes entreprises qu'elles accueillaient (Benko, 1995), fut obligé de s'emparer de la thématique économique et de tenter d'y apporter des réponses susceptibles d'en amortir les conséquences.

Ainsi, au milieu des années 70 et au début des années 80, de nombreuses régions industrielles sinistrées, constatant les limites de l'intervention de l'Etat, confrontées à la gestion des conséquences sociales des restructurations industrielles, furent ainsi obligées d'initier par elles-mêmes des esquisses de solutions aux crises qu'elles traversaient.

Parallèlement, ce même Etat impulsait la première loi de décentralisation (Guesnier, 2004), offrant aux Régions un espace de liberté à même de leur permettre d'adapter et d'abonder, dans une certaine mesure, les grandes directives de développement économique alors uniformément appliquées sur le territoire national.

C'est à cette époque que de nombreux chercheurs tentèrent de comprendre pourquoi, parmi les régions soumises aux mêmes types de chocs économiques, certaines parvenaient à s'en affranchir quand d'autres demeuraient viscéralement en crise.
Suivant une autre perspective, comment certaines firmes, plutôt que d'autres, parvenaient à minimiser leurs coûts de production et de développement, à générer de l'innovation, à se différentier dans le jeu mondial et à continuer à croître, alors que toutes, tout du moins celles situées dans les pays occidentaux, et notamment en France, support de nos recherches, étaient à peu près soumises aux mêmes règles. La globalisation rendant en effet accessible à un coût pratiquement semblable la plupart des ressources génériques et facilitant uniformément les échanges et les transferts d'informations, de biens, de services comme de compétences (Camagni, 2006).

C'est ainsi que Philippe Aydalot, notamment, proposa sa théorie du retournement spatial qui permit de montrer que le territoire, loin d'être un contenant inerte, était le ferment des innovations technologiques développées par les entreprises qu'il accueillait.
L'expression des milieux innovateurs, basée sur les réseaux d'entreprises innovantes, alimentés par les ressources locales, cette fois, cognitives, sociales plus que simplement naturelles ou génériques (Colletis et Pecqueur, 2004), s'intégra ainsi dans la mouvance plus générale du développement endogène (Capello, 2007), où se situent également les approches relatives aux districts italiens, à la Troisième Italie (Brusco ;1982, 1984) et à l'économie de la proximité (Torre, 2000).
Toutes sont fondées sur les relations particulières nouées entre la firme et son territoire. Toutes expriment que celui ci est en capacité d'accroître la compétitivité de son tissu économique et infirment l'approche néo-classique. Elles fondent ainsi le rôle imminent des institutions locales, et expriment que, la rationalité de l'économie comme des décideurs étant largement sujette à caution, l'imperfection du marché plutôt la norme, ce sont bien les

relations hors de celui ci, les économies fondées par les échanges et les collaborations que permettent la proximité, géographique mais également organisée (Rallet et Torre, 2003), des individus ou des organisations, leur capacité à bâtir des relations, non uniquement contractuelles, basées sur la réciprocité et la confiance, l'histoire du territoire, voire même ses patrimoines naturels ou culturels (Maillat et Matteaccioli, 2004) qui vont offrir aux acteurs locaux capacité de se distinguer dans le marché global.

Le Territoire est donc bien un acteur du champ économique.
Il est un partenaire effectif de ses firmes, car, outre les nécessaires aménagements spatiaux dont il a la charge, qui contribuent naturellement à la fluidité des échanges, il recèle également potentiellement des ressources, qui résultent d'un processus de construction endogène (Pecqueur, 2006) porté par les acteurs locaux (Khan, 2007). Celles ci, immatérielles ou non, cognitives, institutionnelles ou organisationnelles sont susceptibles d'intervenir dans les process industriels de création de valeur de chacune des firmes souhaitant s'en emparer.

Le territoire, par ses ressources, est ainsi à même de permettre à ses agents économiques de nouer des échanges non exclusivement marchands (Pecqueur, 1991), de limiter l'incertitude inhérente à toute activité et à tout innovation (Camagni, 2002), de réduire leurs coûts de transaction et d'information, de les inscrire dans un processus évolutif et cumulatif d'interaction et d'apprentissage cognitif (Capello,1999). Les ressources locales peuvent donc contribuer à leur compétitivité, en leur apportant des gains irrécouvrables propres à leur localisation. Elles renforcent donc de facto leur ancrage local (Zimmermann, 2005).
De plus, leur exacerbation renforce également son pouvoir de différenciation par rapport aux espaces qui lui sont proches. Elles contribuent ainsi à son attractivité de nouveaux agents économiques (firmes, mais également populations nouvelles, étudiants ou touristes) susceptibles de le retenir comme futur lieu d'implantation. Nouveaux agents qui, à leur tour, pourront contribuer à la dynamique vertueuse portée par le territoire.

Cependant, inversement, l'incapacité d'un territoire à valoriser ses ressources, à renforcer sa singularité, à créer du lien entre ses acteurs économiques, sociaux, institutionnels et politiques, à les inciter à générer de nouvelles collaborations, à se forger des avantages absolus ou, tout du moins comparatifs, ou simplement, à faire en sorte de susciter leur appropriation et leur intégration au sein de leurs processus productifs, peut donc entraver le développement de ses firmes, les affaiblir dans le jeu concurrentiel mondial et motiver donc leur délocalisation ou leur dépérissement. Par là même, le territoire peut directement être une des causes de l'appauvrissement de l'ensemble de ses agents économiques.

En effet, outre les formidables remises en cause que la globalisation a porté à ce qui apparaissait comme des intangibles économiques (Camagni, 2006), la déstabilisation de multinationales comme l'affaiblissement de certaines région auparavant très dynamiques, et le retour vers le local qu'elle impulse se traduisent corrélativement par la capacité de chaque territoire d'intervenir favorablement ou non, dans la compétition internationale que se livrent ses agents économiques.

En ce sens, suivant une optique agrégée, les territoires, tout comme les entreprises, sont en concurrence avec les uns avec les autres. La notion de compétitivité territoriale (Hattab-Christmann, 2007) est devenue un intangible des politiques publiques locales et, plus globalement, des stratégies portées par les acteurs en charge du développement économique.

Elle en révèle la capacité d'attractivité de nouvelles activités (Camagni, 2005). Le développement exogène étant en effet l'indicateur le plus aisé à mesurer et, souvent, le plus valorisant à présenter, les données brutes, en termes de création d'emplois, de niveaux d'investissement illustrant favorablement les politiques et les moyens dévolus à cet effet.
Mais surtout, elle traduit la contribution effective du territoire au dynamisme de ses firmes et le surcroît de compétitivité qu'il leur apporte. Lequel peut prendre différentes formes. Par l'abaissement de leurs coûts de production grâce à la mise en commun de potentiels productifs, cognitifs ou d'apprentissage, par une contribution aux processus de création d'innovations, par l'utilisation d'une ressource spécifique leur assurant une différentiation internationale et donc justifiant un prix de vente supérieur, ou, simplement, par une approche collaborative et commune cohérente d'investissement commercial de nouveaux marchés.

Non seulement le territoire n'est plus un composant passif de l'activité économique (Guigou, 1997), mais tout comme ses firmes, il se doit donc de développer de véritables stratégies économiques à même de renforcer la compétitivité de ses agents économiques dans le jeu international. Corrélativement, les ressources construites que se sont appropriées ses agents économiques, en exprimant la spécificité du territoire, en affichant que son *dedans* est plus propice à l'activité que le *dehors* (Zimmermann, 2008), le valoriseront et conforteront son attractivité vers de nouveaux acteurs, qui, à leur tour, seront susceptibles de contribuer à l'expression du dynamisme local.

a) *Le développement local : notions conceptuelles*

L'ensemble des théoriciens du développement local (Colletis et *alii.*,1999 ; Gilly et Perrat, 2003 ; Zimmermann, 2005) se rejoignent pour constater que l'économie d'un territoire peut adopter trois formes d'expression distinctives.

Celles ci relèvent principalement des caractéristiques intrinsèques du territoire (forte urbanisation ou milieu plutôt rural, connexion avec de grands marchés de consommation ou relatif isolement, foncier disponible ou très contraint, voies de communication modernes ou flux d'échanges peu performants, …), de son histoire (présence d'une multinationale ou au contraire de nombreuses PME indistinctes, savoir-faire spécifique affirmé ou compétences généralistes, …) mais également du degré de volonté de ses acteurs locaux d'affirmer sa singularité et de prendre en charge son destin économique (présence ou non de clusters, culture de la coopération-concurrence des agents économiques, collaboration étroites des institutionnels, tradition de la concertation sociale, économique et politique, démarche volontaire ou non d'affirmation de ressources locales, …).

Ainsi, les métropoles, les zones très fortement urbanisées, offriront naturellement, de par la densité des activités présentes sur leur sol comme la variété des moyens – humains, logistiques, de formation, de recherche, d'infrastructure…- qui leur sont disponibles, un écosystème favorable à l'implantation et au développement de tout type de firme.
L'atmosphère industrielle, dont parlait Marshall (1919), se traduit par des gains de productivité liés à la proximité des voies de communication, des sous-traitants comme des clients, la présence d'un réseau conséquent de personnel bien formé et disponible tout comme celle de structures de recherche et d'enseignement de haut niveau. Par ces externalités, le

territoire permet donc à ses entreprises de bénéficier d'avantages concurrentiels, qui peuvent néanmoins apparaître comme génériques, chaque métropoles disposant des mêmes.
Le type de développement qui est caractéristique de ces grandes zones urbanisées est nommé *Agglomération*. « *Il se fonde sur une concentration spatiale d'activités économiques hétérogènes et/ou sans complémentarité sur la base d'économie d'échelle et de partage de certaines ressources. Comparable à la localisation des activités analysée par Paul Krugman, elle est essentiellement le fait d'acteurs privés caractérisés par une démarche individuelle et peu impliqués dans le territoire. En ce sens la gouvernance, en grande partie publique, s'appuie sur des incitations financières en vue d'attirer des entreprises sans schéma de développement territorial établi. En somme, l'agglomération se traduit par la juxtaposition d'activités économiques visant à produire des effets externes* » (Coissard et Pecqueur, 2007).
Suivant cette typologie, les acteurs publics et institutionnels auront naturellement tendance à axer *principalement* leurs politiques de développement sur l'augmentation constante de tous les indicateurs génériques caractéristiques de l'importance de l'agglomération : surface de la métropole, nombre d'habitants, nombre d'entreprises, nombre de grandes écoles, de chercheurs, d'étudiants, d'activités culturelles,…. Les effets de taille, par eux mêmes, légitimant les externalités prodiguées par une localisation sur le périmètre concerné. Un des enjeux étant d'apparaître favorablement dans les classements internationaux des grandes métropoles européennes ou mondiales, qui sont principalement fondés sur l'analyse des données quantitatives de chacune.

La seconde forme d'expression du développement économique territorial relève schématiquement plus de l'histoire du territoire que de sa taille. Elle se fonde sur la présence d'une entreprise leader d'un secteur d'activité particulier (la construction navale, par exemple) qui a, volontairement ou non, innervé horizontalement l'ensemble du tissu économique local ou, d'un ensemble de PME homogènes, qui, par tradition (le décolletage en Savoie), par la présence d'une ressource locale particulière (la porcelaine à Limoges) marquent l'économie du lieu. L'ensemble de la filière est alors concentré. Dans un premier temps, pour bénéficier des externalités naturelles de la proximité géographique (diminution des coûts de déplacement, mutualisation d'infrastructure, contacts aisés, …).
Cependant, dés lors que le nombre d'acteurs s'accroît, les externalités ne sont plus génériques, elles deviennent spécialisées. Elles relèvent des compétences, des échanges de main d'œuvre, de la mise en commun de moyens de production ou de recherche, de l'expression d'un savoir-faire rare et de la capacité cumulative et collective de l'entretenir et d'apparaître comme en étant le producteur de référence. Logiquement, les firmes entretiennent la démarche en laissant peu d'implication au territoire. Il en porte néanmoins l'image (le textile dans le Choletais, l'armement à Saint-Etienne…). Néanmoins, son intervention est requise en cas de retournement de conjoncture, ou lorsqu'une rupture technologique rend caduque l'activité ou le produit, ou plus communément lorsqu'un autre ensemble territorialisé apparaît comme plus compétitif ou plus innovant. Mais les marges de manœuvre pour retrouver de la croissance sont faibles et il est difficile et long, à l'échelle d'un territoire, de remettre en cause tout un passé industriel et ses habitudes inhérentes.
Logiquement, cette autre forme de développement local se nomme la « *Spécialisation* ».
Steven Coissard et Bernard Pecqueur (2007) la décrivent comme « *la structuration du tissu économique sur la complémentarité des activités et des compétences des entreprises autour d'une activité industrielle et d'une ou plusieurs entreprises leaders. La spécialisation émane d'une double logique, à la fois l'organisation du territoire sur une logique industrielle mais également une concentration géographique par rapport à un produit ou une activité. Elle*

s'établit sur la présence d'externalités pécuniaires (comme pour l'agglomération) et technologiques, c'est-à-dire sur la baisse des coûts de production et une amélioration de la qualité. La gouvernance est alors privée. »

La troisième forme s'oppose aux deux précédentes en ce sens qu'elle repose le plus souvent sur des territoires peu urbanisés, relativement autonomes et ne présentant pas de domaines de compétences affirmés et distinctifs. L'économie de ces espaces est plurielle, composée de petites et moyennes entreprises dont la localisation relève de l'histoire, de la volonté des dirigeants ou de la nécessité de satisfaire un besoin local alors non pourvu.
Si des leaders apparaissent, ils n'expriment pas le besoin d'inoculer localement leurs compétences. Ils se contentent d'utiliser ce que classiquement le territoire peut leur offrir et vont chercher ailleurs ce qu'ils n'y trouvent pas.
Ce qui n'empêche pas ces entreprises de se développer, d'exporter ou d'innover ; souvent, de façon autonome.
Cependant, ces territoires, dont l'assise économique pouvait être moins stable que ceux marquant les deux exemples précédents, furent pour certains impactés par les crises qui se sont succédées depuis les chocs pétroliers des années 70. Ils furent alors contraints de prendre leur destin en main. De manière itérative, sans nécessairement de plan préconçu, ils tentèrent d'apporter à leurs agents économiques d'autres facteurs de compétitivité que ceux résultant d'un effet de taille ou d'une filière prédominante. Caractéristiques leur faisant défaut.
Fort logiquement, le premier élément susceptible de s'y substituer relevait de l'apport de fonds publics octroyés directement aux firmes (Pecqueur, 2006). Les dispositifs de subventions individuelles aux entreprises conçus par l'Etat ou les collectivités publiques relèvent de cette volonté. Ils s'appuient sur des zonages (Prime d'Aménagement du Territoire, Aides à Finalité Régionale, …) concentrant les dispositifs publics vers les territoires « défavorisés », ceux pour lesquels il convient de compenser le déficit de compétitivité, par rapport aux autres zones nationales mieux loties.
Cependant, même si dans certains cas la subvention directe a joué un réel effet de levier et d'entrainement, ces politiques ont néanmoins montré leur limite, parfois parce que quelques dirigeants ont ouvertement profité de l'effet d'aubaine qu'offraient certaines situations locales critiques, mais surtout par la capacité non extensible des financements publics et le constat macro-économique d'un jeu à somme nul entre les territoires concernés. C'est pourquoi, à l'exception des projets d'implantation ou de développement conséquents, les apports publics sont, depuis le début des années 2000, plutôt concentrés vers les actions collectives des firmes et, incidemment, vers la structuration de filières économiques locales. Il s'agit notamment des politiques de Clusterisation, issues des travaux relatifs à la Troisième Italie et à ceux de Michael Porter (1990, 1998). Ces accompagnements ont naturellement profité aux territoires dont la spécialisation était depuis longtemps avérée. La création par l'Etat, en 2005, des Pôles de Compétitivité a ainsi conforté le positionnement de nombre d'entre eux. Comme par exemple, la micro-électronique sur Grenoble, la mécanique sur Saint Etienne, l'aéronautique sur Toulouse ou les parfums sur Grasse.
Cependant, paradoxalement, ces politiques amenèrent les firmes, en se regroupant pour pouvoir en bénéficier, à rejoindre des processus que, parfois, d'autres acteurs, publics comme privés, avaient initié afin d'apporter des éléments de réponse aux enjeux sociaux et économiques qui se posaient à eux.

Ces territoires ont ainsi permis la convergence de dynamiques collectives, portées par diverses motivations, mais dont l'existence ne relevaient que de l'appartenance de leur

participants à une même entité spatiale et le sentiment, diffus ou exprimé, que c'était bien dans le rapprochement, la coopération avec d'autres acteurs privés comme publics, l'utilisation de moyens locaux, infrastructures, cognitifs, naturels, …. qu'ils pourraient économiser sur leurs coûts de formation, d'internationalisation, de développement, de recherche, ou encore de commercialisation.
Puis, progressivement, par la prise de conscience du caractère éphémère et non différenciant de ces moyens, que d'autres territoires peuvent offrir, sauf à ce que leur appropriation collective leur offre un nouveau sens, voire leur permettre d'en élaborer d'autres, véritablement distinctifs.
Le concept de ressource territoriale construite par les acteurs, apparaît ainsi comme la capacité du territoire d'affirmer une singularité fondée, non par la taille ou par la seule existence d'une filière économique prédominante, mais par un ensemble de caractéristiques élaborées et révélées, qui sont souvent basées sur ses valeurs intrinsèques et fédératrices et qui vont lui permettre d'affirmer sa singularité.
En participant à leur conception, leur entretien ou leur affirmation puis en les exploitant, ses agents économiques vont ainsi bénéficier d'apports spécifiques que les firmes, situées en *dehors* (Zimmermann, 2008) du territoire ne pourront bénéficier. Celui ci établit alors des frontières (Pecqueur, 2003), des limes pour Pierre Levy (1997) qui, outre qu'elles marqueront son apport à leur compétitivité, traduiront également sa spécificité, manifesteront sa différence par rapport aux autres espaces et renforceront ainsi son attractivité.

La spécification est donc la troisième voie de développement territorial. Elle « *suit la logique des avantages différenciatifs. Fondée sur l'existence de structures capables d'internaliser certains effets externes dans un processus de développement collectif, elle mêle les trois formes de proximité. Les acteurs extérieurs jouent un rôle important dans l'amorce et l'entretien de la dynamique, mais ce sont les acteurs locaux qui sont déterminants en décidant ou non d'alimenter cette dynamique. La combinaison des ressources et des actifs et une certaine forme d'auto-organisation apportent au territoire une spécification. La gouvernance est alors mixte et doit viser à intégrer les ressources et les compétences dans un projet de développement collectif à long terme et doit reposer sur un compromis entre les stratégies des acteurs privés et la volonté des institutions publiques. Suivant notre logique d'avantages différenciatifs, la « spécification apparaît comme la situation la plus construite localement par les acteurs susceptibles de permettre la bifurcation des activités sur une base fortement endogène » (Pecqueur, 2005)* » (Coissard et Pecqueur, 2007).

Cependant, l'efficience de ce modèle suppose que la mixité publique – privée sur lequel il repose soit effective. Concrètement, que le territoire ait été en capacité de contrarier la tendance naturelle de chacun des agents de ne se consacrer qu'à ses enjeux immédiats et de les convaincre d'affecter des moyens à des démarches collectives, naturellement moins maîtrisées que celles portées en interne et dont le retour sur investissement s'avère plus aléatoire. Qu'une *communauté de destin* (Zimmermann, 2005) s'établisse entre les acteurs institutionnels du territoire et les firmes qu'il abrite
Si tel n'est pas le cas, chaque partie élaborera ses propres solutions qui ne seront pas forcément en adéquation. Le territoire sera régi suivant un équilibre de Nash. Chaque groupe d'acteurs tendant à son optimum, souvent fort éloigné de l'optimum global potentiellement portée par une solution consensuelle.

Ainsi, c'est donc bien le territoire qui va devoir, en affirmant ses différences, élaborer des

facteurs de compétitivité et des externalités spécifiques conformes aux besoins des différents acteurs impliqués.
Or les processus y conduisant sont multiples et non prédictibles. Ils reposent en effet essentiellement sur la capacité des individus en présence, sur les groupes qui vont se constituer, d'élaborer par eux mêmes les organisations, les modes de travail, les règles du jeu, encadrant leurs échanges.

Lesquels porteront en premier lieu sur les sujets qui les préoccupent et qui sont du ressort de l'entité économique auquel ils appartiennent, mais pour lesquels ils ont conscience de ne pas pouvoir trouver, seuls, la réponse.
Si collectivement, des ébauches de solutions apparaissent, celles ci, bien que retranscrites ensuite au sein de chacune des entités ayant collaboré à son édification, contribueront à la construction territoriale. Résultant d'une démarche collective, produites par des agents d'horizons divers, elles n'appartiendront à aucun en particulier, mais à tous dans leur globalité. Elles fonderont donc une part de leur territoire en en élaborant une de ses caractéristiques économiques.

Naturellement, ce type de construction s'inscrivant dans le temps, les acteurs impliqués, une fois la démonstration de la pertinence de la démarche, resitueront leurs besoins dans une perspective globale et s'interrogeront sur la conformité du territoire avec leurs attentes futures.
En cela, ils commenceront à modeler les grandes caractéristiques qu'il devra adopter.
Ils appréhenderont, construiront et s'approprieront son futur.

Grâce à « *l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les ressources dont ils disposent* » (Pecqueur, 1991), les acteurs du territoire seront donc en *capacité* d' « *en maîtriser les évolutions à venir* », (Deffontaines *et al.*, 2001), concept que recouvre pour la plupart des auteurs la notion de développement économique territorial.

b) *La maîtrise de son destin économique*

Ainsi fondé, dés lors qu'un espace parvient à mobiliser ses acteurs locaux, publics comme privés, politiques comme économiques, au sein de démarches collaboratives visant à « *la formulation et/ou à la résolution d'un (ou de) problème(s) productif(s) éventuellement inédit(s)* » (Gilly et Wallet, 2001), il acquiert le statut de territoire (Greffe,1984).

Contrairement à ce qui prévalait jusqu'à la fin des trente glorieuses, les lignes de démarcation entre les agents n'existent donc plus, ou, tout du moins, leurs espaces d'intervention présentent de larges zones communes.
L'innovation étant secrétée par le milieu (Aydalot, 1986), la firme doit quitter son environnement pour investir des champs qui ne lui sont absolument pas familiers. Ceux de son territoire car la proximité géographique simplifie et légitime les liens tissés entre agents d'univers différents.

Elle doit nouer des relations avec d'autres entreprises, qui n'interviennent pas dans le même secteur d'activité qu'elle, mais qui, également, sont confrontées aux mêmes enjeux de

compétitivité sur le marché international. Car toutes tentent d'optimiser leurs démarches à l'export, de diminuer les coûts d'investissement d'un équipement particulier, elles éprouvent toutes des difficultés de recrutement et recherchent une compétence spécifique, dans le cadre d'un projet innovant ou simplement pour assurer la gestion de leur référentiel qualité. Elles doivent également incidemment se rapprocher des établissements de formation locaux, afin d'exprimer leurs besoins et pourvoir à la cohérence des compétences inculquées et de l'attente des employeurs.
L'objectif de toute firme étant « *de mobiliser l'ensemble des avantages compétitifs tout au long de la chaîne de valeur* » (Porter 1990). Le local en est ainsi largement partie prenante.

Mais elle doit aussi se rapprocher de ses représentants institutionnels. Ceux du monde économique, bien sûr. Les Chambres de Commerce et d'Industrie, le clusters, les agences de promotion, les associations d'exportateurs, …, au sein desquels elle pourra exprimer ses besoins, s'inscrire dans des dynamiques collectives susceptibles d'y apporter une réponse si celle ci peut être circonscrite, ou de les inscrire dans un schéma plus global supposant l'intervention d'autres agents.
Lesquels relèveront d'autres *mondes*. Les représentants de l'Etat, les élus politiques comme les acteurs sociaux et même culturels (Camagni, 2004). Lesquels ne doivent plus apparaître uniquement comme des pourvoyeurs de financements, comme des générateurs de contraintes réglementaires ou comme des entités improductives, mais bien comme des partenaires économiques, au même titre que leurs clients, leurs fournisseurs ou leurs sous-traitants habituels.

Inversement, ces acteurs institutionnels doivent également être en capacité de se rapprocher de leurs agents économiques, afin de comprendre leurs attentes, leurs enjeux ou leurs contraintes.
Le partenariat bidirectionnel doit être de mise. Les décisions des uns interférant fortement sur les stratégies des autres.
Il est donc indispensable de prévoir des espaces au sein desquels, dans un premier temps, des relations puissent s'établir, un embryon de confiance se nouer et surtout, que chacun puisse prendre conscience de la profondeur de leurs interrelations, qu'elles soient souhaitées ou non.

Une fois ces liens établis, la seconde étape doit pouvoir s'enclencher. Celle de la mise en synergie de moyens, « *en vue de résoudre un problème productif ou de réaliser un projet de développement* » (Gilly et Wallet, 2005). Dont l'impact s'appréciera à l'échelle locale. Les modes de coopération et de collaboration qui seront impulsés relèveront également des spécificités du territoire, de son histoire, de sa culture et de ses coutumes (Courlet, 2001). Elles se baseront sur les valeurs, formelles ou non, qui le portent. En ce sens, l'élaboration du mode de concertation sera éminemment spécifique. En lui-même, il représentera la première ressource construite par cet ensemble d'acteurs.

Ensuite, si le processus théorique se maintient, les agents impliqués le resitueront naturellement dans une perspective territoriale. Les notions de différentiation, de spécification, la création de ressources spécifiques à disposition de tous, mais singulièrement pour ceux des acteurs ayant contribué à leur édification, seront intégrées dans les stratégies. Des firmes, comme des institutionnels.
Les enjeux globaux pourront être resitués dans un cadre local et déclinés par les agents économiques comme publics.

Le territoire affirmera alors son positionnement et écrira collectivement son futur. Il s'appropriera son développement économique.

Cependant, pour satisfaisante intellectuellement soit elle, il est clair que cette vision du développement économique territorial reste très théorique et relève d'axiomes initiaux souvent contre-intuitifs.
La collaboration entre acteurs, qui plus est n'intervenant pas dans les mêmes univers, ne va pas de soi. Elle est presque contre nature.
Ces échanges, quand bien même ils peuvent s'apprécier suivant une approche systémique (Moine, 2006) par comportement de groupes d'acteurs, n'en relèvent pas moins d'individus. Lesquels, pour toutes sortes de raisons, peuvent ne pas souhaiter discuter, échanger, collaborer avec le représentant d'une autre structure.

De même, à supposer que des relations se nouent, leur concrétisation effective ne pourra s'apprécier que dans le temps long (Angeon, Caron et Lardon ; 2006). C'est bien la complexité des problèmes, le fait que chaque entité ne puisse les appréhender seule, qui font qu'ils seront évoqués collectivement. Leur résolution s'entendra donc par des moyens nouveaux, qu'il faudra élaborer ensemble, et ne pourra être effective que sur un horizon moyen terme. Lequel, surtout à l'initiative de ce type de démarche, n'est pas en cohérence avec les impératifs court terme de chacun des acteurs en présence. Que ce soit ceux du monde économique, soumis au marché et à l'exigence de réactivité qu'il suppose. Comme celui des mondes institutionnel et politique, les élections et les renouvellements de personnels n'étant jamais fort éloignés.

D'où la nécessité d'une approche duale : sous un angle méso économique, par la compréhension des enjeux et des contraintes de chacun des groupes constitutifs du territoire et par la création d'un cadre facilitant les échanges et l'établissement de coopérations. Mais sans omettre de resituer les interactions dans un contexte micro, celles ci relevant de la sociologie de chaque individu, lesquelles reposent sur des motivations individuelles (Callois, 2004) comme sur les relations de confiance et les liens forts et faibles qu'ils ont pu nouer. C'est de cette savante alchimie que dépendra la capacité du territoire d'optimiser le potentiel innovant de ses agents, d'impulser de la croissance locale et d'affronter son devenir économique.

Par conséquent l'enjeu majeur pour le territoire résidera dans sa capacité à dépasser les modalités ayant prévalu à l'établissement de ce processus, à de ne pas l'*institutionnaliser*, en lui offrant toujours capacité d'innovation, d'indépendance et d'ouverture, à conformer sa capacité de renouvellement et l'implication de nouveaux acteurs et de motiver l'appropriation de la démarche et des résultats qu'elle génère par la population.

C'est pourquoi, la complexité de ces enjeux, leur temporalité, la spécificité des espaces qu'ils concernent, la diversité des approches qu'ils supposent et des disciplines qu'ils intègrent font que certains chercheurs n'aient pas hésité à exprimer la nécessité de dépasser les cadres actuels fondant le développement économique pour « *mettre le territoire au centre des notions, des concepts et des théories économiques pour recréer du sens* » (Colletis-Wahl, Corpataux, Crevoisier, Kebir, Pecqueur et Peyrache-Gadeau, 2006).

Cependant, c'est bien dans la capacité initiale de rapprochement de ces deux mondes, celui des firmes et celui de ses acteurs institutionnels, et l'amplitude de leurs zones d'interactions

qui fonderont, au sein d'un marché global et d'un cadrage institutionnel émanant d'entités supra territoriales (la Région, l'Etat, l'Europe, l'OMC, …), la capacité du territoire dans son ensemble à aborder cette complexité et donc, à appréhender, élaborer et revendiquer son propre devenir économique.

Remarque

Il convient de noter que la plupart de nos études terrain s'appuient sur des témoignages d'entreprises et d'acteurs institutionnels issus d'un même territoire, la partie ouest du département des Bouches du Rhône. Comme nous le verrons plus loin, le Pays d'Arles est éloigné géographiquement comme institutionnellement des grandes collectivités (Marseille, Nîmes et Avignon) locales. Il s'agit d'un territoire essentiellement rural. Hormis le tourisme, qui pourrait spécialiser son économie, mais qui n'en bénéficie pas des attributs (pas de réelle démarche collective, pas d'affirmation d'une filière, pas d'externalités construites), son économie est globalement générique, même si il est évident que, comme tout espace, elle recèle de profonds particularismes.

En ce sens, son développement territorial peut être situé principalement dans la troisième catégorie de la typologie présentée précédemment, celle relevant de la « spécification ». Nous tenterons dans les seconde et troisième parties de cette thèse d'en évaluer son degré d'appropriation et la déclinaison des moyens portés par les acteurs locaux.

3) Le territoire

Les concepts constitutifs de la notion de territoire ont été précisés par de nombreux auteurs et ont mobilisé de nombreuses disciplines, que ce soit en économie, géographie, politique et société (Coissard et Pecqueur, 2007).
Il n'est pas objet ici d'en retracer l'ensemble et la diversité.

Nous nous inscrivons ainsi volontairement dans le cadre de l'économie institutionnelle (Coase, 1937 ; Williamson, 1975) au sein duquel se place les théories du retournement spatial et des milieux innovateurs développées par Philippe Aydalot (dés 1982) et, à sa suite, par les nombreux chercheurs du Gremi.
Nous rejetons donc la perspective néo-classique, pour lequel l'espace est « homogène » et consiste en un support neutre des activités productives, dont l'impact sur les décisions de localisation des firmes ne s'analyse qu'à travers les coûts de transport qui sont imputables à l'acheminement des biens des lieux de production vers les lieux de consommation (Van Thünen, 1826 ; Alfred Weber, 1929).
Les institutions, au sens de North (1990) ne sont donc pas « hors marché ». Elles composent « *les règles du jeu dans une société, ou, plus précisément, les contraintes conçues par les hommes qui structurent l'interaction humaine. Par conséquent elles définissent les incitations dans les échanges humains, qu'ils soient politiques, sociaux ou économiques* » (Didry et Vincensini, 2008). Elles ne s'opposent pas au marchand, mais englobent l'ensemble, marché comme hors marché, des activités génératrices de valeurs ajoutées.
Elles concourent à la maximisation économique, en établissant ces « *règles du jeu, aussi bien formelles (constitutions, lois, droits de propriété) qu'informelles (sanction, tabous, coutumes, traditions, codes de conduite)* » (Abdelmalki et *alii*, 1996), que les organisations (en ce qui nous concerne, les clusters, les associations d'entreprises, les syndicats professionnels, les structures de gouvernances territoriales si elles sont présentes, les agents médias au sens d'Aydalot), appliquent et font évoluer, si possible, en les adaptant aux modifications environnementales imprimées par le marché, la concurrence, les nouveaux entrants ou les règlements (Porter, 1998), afin de constamment tendre vers l'optimisation des moyens en présence.
Le marché et plus globalement l'activité économique, sont donc encastrés dans les dynamiques sociales en cours sur le territoire, sous des formes que Granovetter en 1985 qualifie de largement informelles, alors que Coppin (2002), considère au contraire qu'elles relèvent de l'essence même des institutions organiques, donc formelles.

Le rôle des institutions est donc essentiel dans la démarche de structuration économique et d'innovation du territoire. Pour Olivier Coppin (2002), « *les institutions organiques ou macro-institutions (c'est-à-dire formelles) exercent sur les structures économiques et sociales une influence majeure qui s'exprime par des comportements spécifiques au niveau micro-économique et à partir desquels un processus dialectique et interactif s'établit, favorisant ou non l'enrichissement du milieu local. Si la dynamique d'innovation émerge plus spécifiquement en certains lieux, ce n'est pas seulement parce que certaines entreprises sont plus sensibles que d'autres aux effets d'interaction et d'apprentissage. C'est aussi en raison de choix arrêtés par les instances publiques qui, certes élargissent la sphère de lisibilité cognitive en homogénéisant les anticipations et en réduisant les incertitudes du marché, mais surtout exercent une médiation entre l'action individuelle et les structures collectives. En s'imposant aux agents particuliers, les combinaisons juridiques et politiques déterminent un*

modèle de comportements collectifs c'est à dire une structure sociale à travers laquelle se fixent, se développent et s'adaptent les rapports économiques. On ne peut dans ces conditions éluder le rôle des institutions politiques locales qui déterminent le niveau de "densité institutionnelle" (Amin et Thrift, 1993), organisent le système productif local (Ganne, 1992 ; Soulage, 1994) et donne un sens au milieu innovateur ».

Si, tel que défini par Olivier Coppin, le rôle des institutions formelles dans la dynamique économique est majeur et s'inscrit pleinement dans la capacité du territoire à « *secréter l'innovation* » (Aydalot, 1984), il convient néanmoins de bien distinguer dans la suite de notre travail ce qui relève des Institutions – l'établissement des règles –, de ce qui a trait aux Organisations – l'application des règles –, afin de repositionner aussi clairement que possible ces notions dans le cadre territorial dans lequel nous nous inscrivons.

Le territoire est donc régi par des règles, qui s'inscrivent pour l'essentiel dans un cadre extra-local. Elles sont en effet élaborées par des instances qui relèvent, pour ce qui concerne le développement économique en France et en l'état actuel, des espaces Régional, National et Européen. Chaque règle élaborée par une instance territoriale se doit d'être encapsulée au sein de l'échelon supérieur et s'applique de façon identique pour tous les agents localisés au sein de cette même entité géographique.
En ce sens, les organisations, elles, sont d'ordre principalement local, quand bien même elles puissent intervenir sur plusieurs territoires et en cela, dépendre de règles distinctes (c'est le cas par exemple de certains Pôles de Compétitivité, dont le périmètre d'intervention est pluri-régional et se doivent de répondre, en l'absence d'accords supra-régionaux, aux modalités d'intervention de chacune de ces instances).
Néanmoins, ces organisations structurent le local. Elles modèlent, de par leurs spécificités, leurs modalités d'action, leur composition (publique, privée ou mixte) l'effective dynamique d'un territoire donné.
Il n'est pas question ici de traiter la théorie des organisations ni d'aborder les champs scientifiques différents (économie, psychologie, sociologie, sciences de gestion, droit, ...) sur laquelle elle se fonde (Chabaud, Parthenay et Perez, 2009). En revanche, nous nous devons de relever que la diversité de ce concept doit être rapprochée du caractère polymorphe de la notion de territoire, lequel, dans sa spécificité, peut être décrit, analysé et qualifié par la caractérisation des Organisations qui le compose.

Par ailleurs, il convient de rappeler qu'Institutions et Organisations sont ambivalentes.
Ainsi Aoki (1984), exprime qu' « *une organisation en aussi une institution en ce qu'elle crée ses propres règles du jeu* » car « *les institutions sont des règles du jeu qui encadrent les stratégies des acteurs mais aussi le résultat de stratégies des acteurs* ».

Le territoire se doit donc d'appliquer les règles élaborées par les institutions, mais est également en capacité, puisqu'il est composé d'organisations, d'interagir sur ces règles.
D'où un processus rétroactif et autoadaptatif qu'Aoki modélise par la théorie des jeux via la « *Coase Box* », qui conduit à la recherche d'un équilibre local, au sens d'un équilibre de Nash. Il peut donc être non optimal et révéler ainsi le niveau de capacité du territoire à appréhender les règles institutionnelles, à s'organiser, à générer des ressources par lui même afin d'optimiser l'espace économique au sein duquel évolue ses entreprises.

Ce processus peut également être décrit par la mobilisation d'outils de type gestion des

contraintes et recherche d'un optimum local, caractérisant le territoire comme un « *système complexe* » (Moine, 2006), suivant un dispositif rétroactif en boucle fermée.

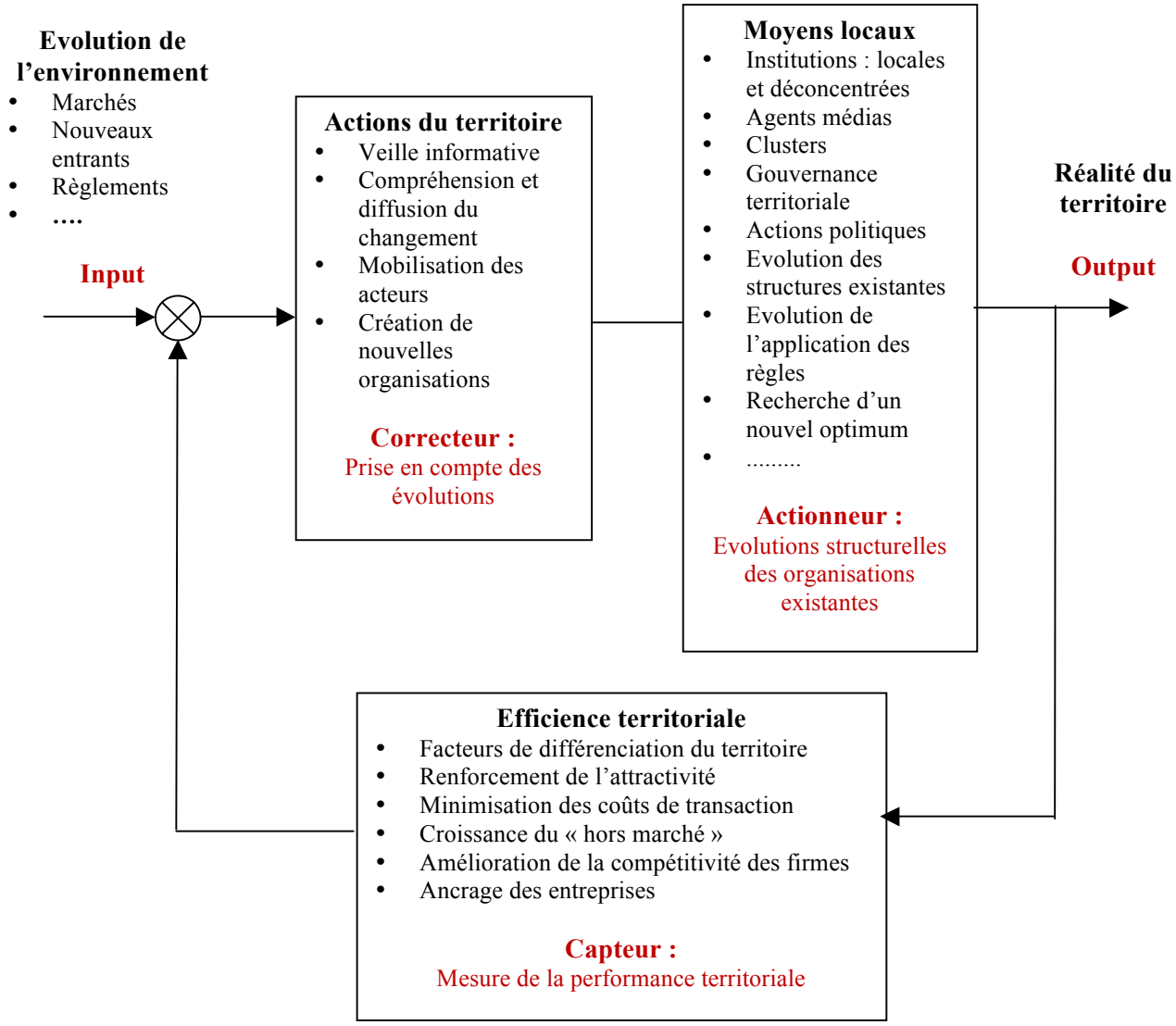


Fig1 : Auto adaptation d'un territoire à l'évolution de son environnement dans un cadre normatif fixé et non changeant

Le schéma ci dessus tente de modéliser la capacité d'un territoire à répondre aux évolutions de son environnement.
Il met en avant sa plasticité, qui est caractérisée par sa faculté, plus ou moins conséquente et sur une échelle de temps tout aussi variable, de formaliser, d'initier et d'entretenir ce processus autorégulateur destiné à lui permettre, en permanence, de s'adapter aux contraintes extérieures.
Celles ci peuvent être liées à l'évolution de la règlementation et des normes (comme par exemple la mise en œuvre de la politique des pôles de compétitivité en 2005 et la

réorientation majeure de toutes les aides économiques allouées aux entreprises qui s'en est suivie, ou l'évolution des directives environnementales limitant la capacité d'une zone à accueillir tel ou tel type d'activité), à un changement technologique ou encore à une évolution du marché international impactant l'économie du territoire (ces situations se traduisent par l'implantation de nouvelles firmes, le développement de certaines déjà présentes ou la disparition d'autres. Respectivement, en ce qui concerne notre étude : KATOEN NATIE, MGPI ou LES PAPETERIES ETIENNE).

Le territoire se doit d'être à même de prendre en compte ces évolutions, de mesurer leurs impacts potentiels, d'initier de nouvelles dynamiques afin de s'adapter aux nouvelles donnes.

Cette fonction est l'apanage, dans notre schématisation, de l'entité « correctrice » dont la mission est de générer un flux d'informations traduisant l'impact supposé de ces transformations de l'environnement sur les dynamiques économiques (mais également sociales, voire culturelles, dans la mesure où de nombreuses études (Greffe, 2003; Gremi 6, 2004) relient culture, patrimoine et développement économique) alors en œuvre sur le territoire.
En aval se situe la fonction « actionneur », qui à partir de ces caractérisations, met en œuvre les moyens – les ressources, les organisations, les modes de gouvernance, … – présents localement afin d'adapter la réponse du territoire à ces évolutions.
Cette dernière se devant d'être mesurée, via un système d'indicateurs et de capteurs, basé sur des critères macro et micro économiques (taux d'implantation d'entreprises étrangères ou participation de firmes locales à des projets collaboratifs de recherche et développement). Cette caractérisation du territoire étant réinjectée dans le système, comparée à un idéal type théorique, dont l'écart, réintroduit dans la fonction « correctrice » doit permettre d'entretenir la boucle vertueuse d'amélioration continue.

Dans ce cadre, les « règles du jeu » institutionnelles ne sont pas remises en cause.
Le territoire trouve par lui même ses modes de coordination, autres que le seul marché, afin d'optimiser l'utilisation des ressources à sa disposition.

Dans certains cas, cependant, le territoire, ou ses organisations au sens de Coppin ou d'Aoki, doivent pouvoir influencer les règles du jeu, afin de les adapter, autant que faire se peut, à leurs propres objectifs.

Le modèle intègre alors une nouvelle fonctionnalité, qui, à partir de la fonction « Actionneur », constituée par l'ensemble des « forces vives » du territoire représenté, pour certains auteurs, par le milieu, doit interagir avec un niveau supra territorial afin d'orienter le cadre normatif et ses règles du jeu.

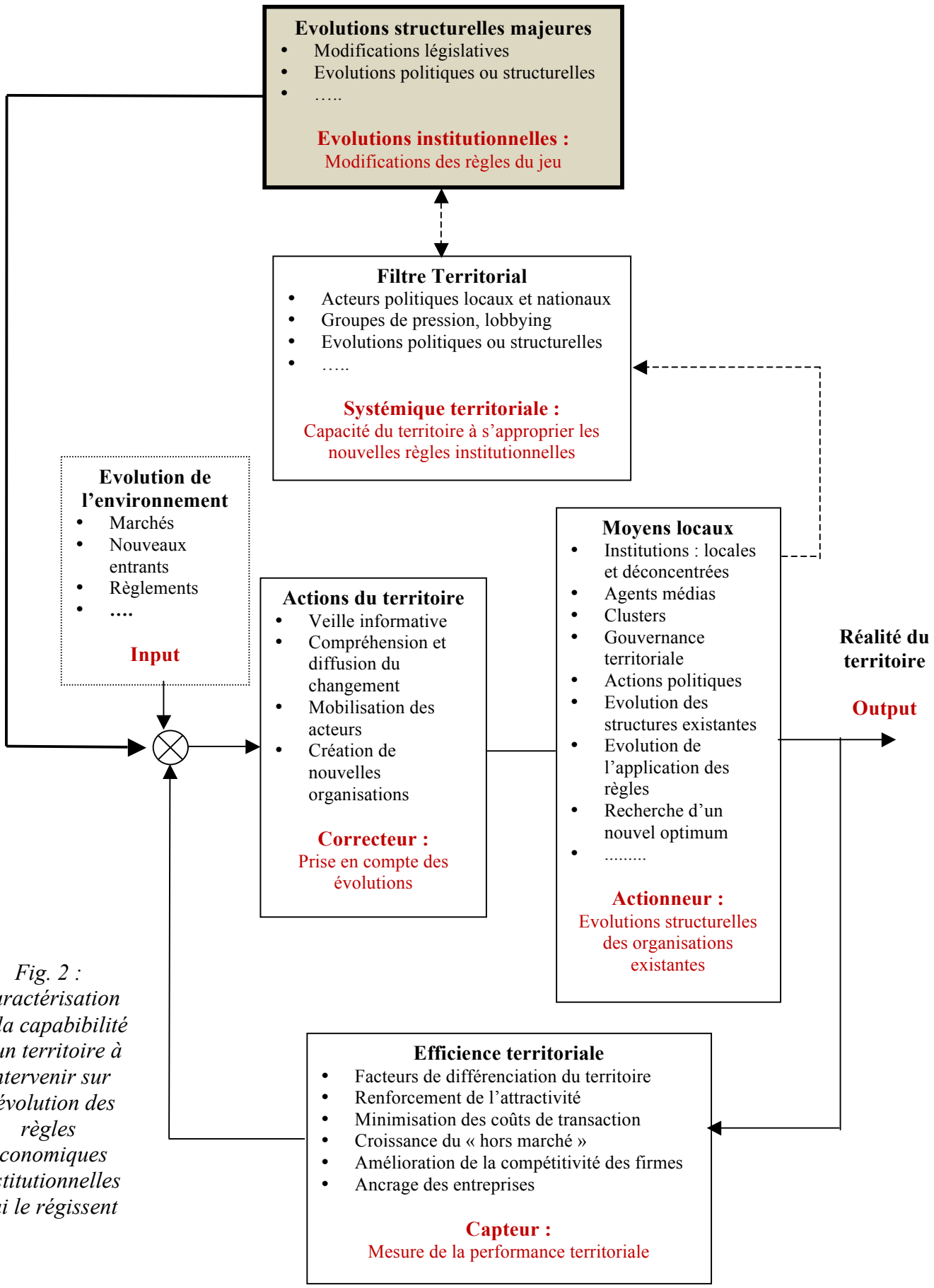


Fig. 2 : Caractérisation de la capabibilité d'un territoire à intervenir sur l'évolution des règles économiques institutionnelles qui le régissent

Dans la perspective sur laquelle nous appuyons nos travaux, le territoire n'est donc pas perçu comme un contenant passif de facteurs de production, mais comme une création collective (Lamara, 2009), à même de générer, par lui-même son propre développement.
Les variables endogènes, qu'elles soient naturelles, sociales, culturelles ou historiques sont alors essentielles et expliquent largement pourquoi certaines régions surmontent les crises, et d'autres non.
Ainsi, pour Philippe Aydalot (1984), « *l'entreprise innovante ne préexiste pas aux milieux locaux, elle est sécrétée par eux. Les comportements innovateurs dépendent essentiellement de variables définies au niveau local ou régional. En effet, le passé des territoires, leur organisation, leur capacité à générer un projet commun, le consensus qui les structure sont à la base de l'innovation* ».

C'est pourquoi, en retenant l'approche élaborée par Roberto Camagni (2005 ; 2006), nous pouvons considérer :

« *Que le "territoire" fournit aussi les outils pour mieux répondre aux mêmes défis. Ce résultat est étayé par les différentes dimensions du concept économique de "territoire", qui désigne en effet, à la fois:*

– un ***système d'externalités technologiques localisées****, c'est-à-dire un ensemble de facteurs aussi bien matériels qu'immatériels, qui, grâce à l'élément de la proximité et à la réduction des coûts de transaction qu'elle comporte, peuvent devenir aussi des externalités patrimoniale ; l'externalité plus évidente est représentée par la présence d'agglomérations : villes, districts, pôles, clusters, ... ;*

– un ***système de relations économiques et sociales*** *qui contribuent à la constitution du capital relationnel (Camagni, 1999) ou du capital social (Putnam, 1993 ; World Bank, 2001) d'un certain espace géographique ; ce système est responsable des effets de synergie locale et des rendements croissants, facilite "l'action collective" des privés visant à produire biens publics de façon coopérative, contribue à la réduction de l'incertitude et au déclanchement de processus d'apprentissage collectif – des effets qu'on à synthétisé dans le concept de* milieu innovateur *(Camagni, 1992) ;*

– un ***système de gouvernance locale****, qui rassemble une collectivité, un ensemble d'acteurs privés et un système d'administrations publiques locales. »*

Il est à noter que pour de nombreux auteurs, la caractérisation sous cette forme du « territoire » se confond avec celle de « milieu », quand bien même des nuances peuvent subsister.
Ainsi, pour Lamara (2009) « *Le territoire (district) tout comme le milieu dans la théorie des milieux innovateurs sont donc définis de la même façon, et renvoient à la même logique d'acteurs et de ressources.*»
Même si pour d'autres, « *il ne faudrait donc pas associer les termes milieu et territoire* » (Joyal, 1995).

Néanmoins, en resituant cette analyse sous le prime proposé par le GREMI, nous pouvons, comme Roberto Camagni en 2005 considérer que :

> *« Ces effets sont pour partie spontanés lorsqu'il existe, entre les acteurs locaux, une proximité géographique et une proximité culturelle. Ils représentent alors la base des rendements croissants au niveau local. Ils sont aussi pour partie dépendants d'une*

coopération explicite entre acteurs locaux, qui exigent quelque forme de gouvernance locale. Dans les deux cas, les éléments d'avantage compétitif résident à l'extérieur de l'entreprise individuelle plutôt qu'à l'intérieur de celle-ci, dans le milieu local plutôt que dans les entreprises individuelles localisées dans son espace géographique.
Territoires et milieux rivalisent et coopèrent entre eux, en bâtissant leur avantage compétitif. Et cela profite à l'économie tout entière, si l'on partage une vision « générative » du développement économique en tant que processus qui évolue « par le bas », et non pas en tant que processus défini du point de vue quantitatif au niveau macro-économique et attribué ensuite par parts aux territoires individuels dans une vision « compétitive ». Seulement dans ce dernier cas, les actions réalisées par les territoires individuels aboutiraient à un jeu à somme nulle. »

C'est ainsi que les chercheurs du GREMI abordent le milieu, comme une composante du territoire, qui interagit avec lui, et, paradoxalement, est constitutif de son élaboration et de sa reconnaissance par les acteurs. Le milieu apparaît donc comme l'essence vitale du territoire, sa dynamique interne en lui apportant capacités d'innovation, de développement et de différenciation.
En d'autres termes, c'est le milieu qui secrète le territoire.

D'où une définition des milieux (Joyal, 1995), puis des milieux innovateurs, dont les items sont basés sur les *différentes dimensions du concept économique de "territoire"* que propose Roberto Camagni.

« On comprendra cependant, que les trois composantes principales mises en évidence par les travaux du GREMI suscitent fortement la liaison avec un espace précis et limité d'intervention, à savoir ce que l'usage convient de considérer comme étant le territoire où se trouve l'entreprise:

1) Une approche micro-analytique du milieu: ce dernier se présente comme une structure efficiente au marché en facilitant la réduction des coûts de transaction;
2) Une approche cognitive du milieu: entrent en compte ici les notions d'apprentissage, de savoir-faire et de culture technique;
3) une approche organisationnelle du milieu, soulignant, entre autres, l'existence d'une relation d'interdépendance entre les acteurs en vue d'une valorisation des ressources existantes (Maillat, 1994). »

La dimension géographique du territoire, si elle est évidemment essentielle, ne peut néanmoins se comprendre que comme le support, aux frontières floues et mouvantes, fonction du temps et des acteurs, « *de relations entre acteurs hétérogènes aux finalités différentes et la concrétisation d'une dynamique collective caractérisée par une finalité commune* » (Coissard et Pecqueur, 2007).
Elle caractérise néanmoins un des deux concepts centraux évoqué par Roberto Camagni (2005). A savoir l'accessibilité, qui « *est fonction de l'existence de réseaux de communication et de transport, mais doit tenir compte de la distance cognitive entre les nœuds et réclame des dispositifs organisationnels et institutionnels pour réduire une telle distance.* »

Elle dépasse donc les strates administratives françaises classiques (Région, Département, regroupement intercommunaux, communes, ...) (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2004), sans pour

autant s'affranchir des contraintes de temps de déplacement ou de facilité de rencontres et de face à face, telles que largement commentées par l'Ecole de la Proximité (Gilly, Torre, 2000).

Cependant, si la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes..), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement, qui fonde la notion de proximité géographique (Rallet, Torre, 2004), en est une composante essentielle, elle n'est toutefois pas suffisante pour initier une dynamique de construction territoriale.

Pour Rallet et Torre, elle doit en effet rencontrer l'autre caractéristique de la notion de proximité, à savoir la proximité organisée.

Ainsi, proches géographiquement et partageant un corpus de valeurs assez semblables (Hattab-Christmann, 2007) leur assurant un cadre permettant des interactions relationnelles, les acteurs locaux sont à même d'initier, de façon itérative, grâce à un apprentissage collectif (qui est le second concept clé exprimé par Camagni (2005)) une dynamique de création de ressources, physiques, cognitives (Pecqueur, 1997) ou immatérielles, afin de bâtir l'espace au sein duquel leur coordination se matérialise.

En d'autres termes, le territoire est un construit collectif institutionnel (Abdelmalki, Dufourt, Kirat, Desjardins, 1996), fondé sur la création, l'adaptation et l'appropriation de ressources, si possible différenciantes (Pecqueur et Ternaux, 2006), organisé par une gouvernance mise en place par les acteurs locaux, publics et privés (Crévoisier, 2007), dont la finalité est de contribuer à améliorer son attractivité et à apporter des avantages aux firmes qui y sont implantées.
Lesquelles sont, évidemment, largement parties prenantes de cette dynamique.
Elles l'alimentent via leur participation à des clusters ou à diverses organisations à finalité économique, par les relations qu'elles entretiennent avec leur environnement, productif, mais également social, universitaire ou politique, et par leur implication, à titre collectif, ou par le biais des individus les constituant, à la vie de la cité.
Le tout, en abaissant leurs coûts de transaction, en réduisant les incertitudes inhérentes à leurs activités, en générant des externalités spécifiques à l'innovation (Maillat, 1994), en développant une culture technique, des processus d'apprentissage et de fertilisation croisée par la circulation des agents (Crevoisier, 1989 ; Ratti et D'Ambrogio, 1989), afin d'ancrer les firmes qui y sont présentes, d'en attirer de nouvelles et d'apporter des avantages significatifs et différenciatifs générateurs d'attractivité au territoire porteur de cette dynamique vertueuse d'efficience schumpetérienne.

Or il s'avère que la construction d'un territoire répondant aux caractéristiques énoncées ci-dessus et assurant à ses firmes des avantages compétitifs absolus (Camagni, 2006), qui suppose une proximité géographique de ses acteurs, liés entre eux par une proximité organisée, se heurte dans les faits à la difficulté pour les chefs d'entreprises que nous avons interrogés et qui sont supposées en être les moteurs de concilier ces deux exigences.

Ainsi, tout comme en ce qui concerne l'appréhension qu'ils ont manifestée du partenariat qu'ils nouent avec les acteurs institutionnels, nous pouvons schématiquement répartir les approches des dirigeants suivant deux grandes tendances. Ceux pour lesquels la notion de territoire se borne au mieux à des considérations géographiques, et ceux qui, par leur implication locale ou par la spécificité de leur activité, sont plus enclins à considérer que le

développement de leur firme s'appuie, également, sur des considérations locales.
Toutefois, dans un cas comme dans l'autre, large est le fossé qui sépare la réalité de l'implication des firmes dans la construction de leur territoire et l'état théorique que les recherches récentes présupposent.

4) Les agents

Il convient alors de définir ce que recouvre l'acception d'*agents territoriaux*.
« *De quels acteurs s'agit-il ? Individu agi ou acteur agissant ? Acteur individuel ou acteur collectif ? Organisations ou institutions ?* » (Ternaux, 2010).
Interrogations auxquelles que nous pourrions compléter par la nature de leur statut : élu ou collaborateur ? Représentant de l'Etat ou fonctionnaire local ? Patron de PME ou directeur de l'usine d'une multinationale ?

Tout d'abord, de quelles structures dépendent t'ils ?

Pour Malika Hattab-Christmann (2007) « *les acteurs qui participent aux dynamiques territoriales, peuvent être des acteurs publics, semi-publics ou privés, collectivités territoriales, Etat, Chambres de commerce, collectivités territoriales, firmes, associations d'entreprises, syndicats, associations. Certains jouent un rôle moteur en participant à l'élaboration des règles (normes de qualité, normes techniques, conditions d'accès aux ressources etc…) qui s'imposent à l'ensemble des acteurs* ».

Il s'agit donc du périmètre relevant des *organisations* décrites par Douglass North. Le fait qu'elles soient en capacité de participer aux dynamiques territoriales les place de facto comme « joueurs » dans l'espace défini par les institutions. Et ce quand bien même il s'agit de collectivités publiques à même d'en élaborer certaines règles. Les acteurs qui sont concernés s'inscrivent dans le même processus, à ceci près que leur dualité d'appartenance les incite à en rappeler le cadre, voire, leur permet de fluidifier l'expression des volontés de modifications exprimées par les autres, vers les organes institutionnels décisionnaires.

A ces organisations, ils convient d'ajouter les habitants du territoire (Ternaux et Pecqueur, 2008).

C'est alors que la complexité de l'exercice se révèle. L'acteur, avant d'être dirigeant d'entreprise, élu local, fonctionnaire territorial, directeur recherche et développement, chercheur ou élu consulaire, en somme, relevant de la personnalité morale de sa structure d'origine, est également, voire surtout, résident d'un lieu, encastré au sein de relations familiales, sociales, culturelles, modelant son comportement et sa perception du monde et des enjeux locaux.

C'est pourquoi les postures stratégiques de chaque entité, dés lors qu'elles visent à dépasser le cadre classique de ses relations économiques pour s'insérer dans des démarches de type collaborative, doivent coïncider avec celles des individus qu'elle mandate à cet effet.

Le discours des dirigeants que nous avons interrogés est en la matière instructif. Ceux qui sont moteurs de la dynamique territoriale ne font pas de distinction entre leur action personnelle et celle pour laquelle ils interviennent au nom de leur firme. Leurs initiatives collectives et collaboratives reflètent autant une stratégie industrielle explicite ou implicite qu'une appétence individuelle, qui reflète les valeurs humaines, sociales, … auxquelles le chef d'entreprise est attaché. Le tout dans un système de valeurs et de normes spécifique au territoire qu'ils font leur.
En conséquence, c'est bien, dans ce cas, la volonté de la firme de développer « *effets*

d'interaction et d'apprentissage » (Coppin, 2002) associée à celle de son représentant qui permet que celle ci s'inscrive dans une démarche contribuant à l'affirmation du fait territorial. L'une de ces conditions absentes, il est à craindre que l'édifice s'écroule.
L'appétence personnelle doit ainsi coïncider dans la forme, c'est à dire dans les modalités d'application, à la posture stratégique de sa structure. Tous les individus, quelque soit leur positionnement hiérarchique et leur niveau d'éducation, n'ont pas capacité à développer une posture comportementale à même de susciter naturellement empathie avec d'autres agents qu'ils peuvent ne pas connaître, ou connaître dans un autre cadre, et parvenir à s'intégrer dans un processus d'échanges dont la finalité économique s'inscrit non immédiatement et n'est pas prédictible. Il est ainsi nécessaire que l'encastrement social (Polanyi, 1944) et que le *capital social* (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1988, 1990) et sa capacité à l'exploiter à des fins autres que personnelles, de l'agent rejoignent la posture stratégique de sa firme.

Or, les relations que l'agent économique noue dans ce cadre (comme c'est le cas au sein du cluster Pôle Industries Culturelles et Patrimoines pour Monsieur MARTINET, du LERM, de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, pour Monsieur MEMET, d'A-CORROS ou encore du Centre Français du Riz, pour Monsieur NADDEO, de SUD ENGRAIS DISTRIBUTION), sont des liens de type « *faibles* » (Granovetter, 1973) ou de type « *Bridging* » (Banque mondiale, 2000).
Ils sont donc fortement liés à la personnalité de leurs initiateurs et ce d'autant plus qu'ils peuvent être fondés sur la poursuite d'intérêts économiques a priori divergents (Gilly et Perrat, 2003).

Cependant, dés lors que ces démarches aboutissent à l'élaboration de dynamiques économiques et de transactions marchandes pour les firmes concernées, celles ci vont naturellement devoir consolider ces liens, les inscrire dans le temps et en dépasser le caractère personnel.
L'appréhension territoriale est occultée. Les règles commerciales priment. Les liens doivent donc passer de *faibles* à *forts*, de *Bridging* à *Linking*. La contractualisation est un des instruments de cette évolution (Williamson, 1993). Elle est la matérialisation économique que les firmes adoptent pour traduire entre elles les relations de confiance que leurs parties prenantes ont générées.
C'est donc bien le contrat qui permet de pérenniser les échanges entre elles, même lorsque les individus initiateurs, voire lorsque toute notion de confiance entre elles, ont disparu.

Mais cette approche n'est pas envisageable pour le territoire. Nous avons précédemment exposé que le développement territorial porté par les agents économiques découle des relations et des projets qu'ils élaborent dans un contexte hors entreprise, partenarial, partagé et non discriminant. La ressource territoriale, matérielle ou cognitive, informelle ou organisationnelle, qu'ils contribuent à valoriser, concevoir ou encore développer ne l'est pas dans une optique territoriale. Elle l'est, d'abord, pour leurs firmes et doit contribuer à leur compétitivité. Il s'avère ensuite que ces constructions participent au fait territorial. Mais il s'agit bien d'une conséquence du travail de ces agents, mais non leur finalité initiale. Ce sont donc bien les échanges inscrits dans un champ qui n'est pas celui de la firme, mais dont la finalité première est de lui apporter innovation et croissance, qui fondent un large pan de la construction territoriale.
La contractualisation n'est alors plus de mise. Si pour la firme, elle permet de dépasser les relations *intuitu personæ*, il n'est pas envisageable de procéder ainsi aussi naturellement pour

le *territoire*.
Lequel se doit d'inventer modalités et cadres offrant capacité à ces acteurs, dont le statut va évoluer de représentant de leur entité vers celui d'individu impliqué, de pérenniser leurs relations personnelles, de les inscrire au sein de dynamiques non uniquement professionnelles afin de les amener à intégrer la dimension territoriale, ou, tout du moins, à conforter une approche multi-collaborative, facteur de construction du territoire.
C'est alors que l'individu va pouvoir acquérir un statut protéiforme et adopter une posture conciliant les intérêts de sa firme et ceux de ce qu'il perçoit à titre personnel comme étant ceux de son lieu de vie.

Par ailleurs, ces principes vont également s'appliquer à tous les acteurs impliqués, qu'ils relèvent de statuts publics, semi-publics ou privés (Hattab-Christmann, 2007), qu'ils soient élus ou collaborateurs. En effet, dés lors que la problématique dépasse le cadre professionnel, il est aisé de la transposer aux agents relevant de structures économiques autres que les firmes. Tous interviennent mandatés par leur entité mais les interrelations qu'ils peuvent nouer relèvent de leur propre personnalité et sensibilité.
Il en est ainsi de l'élu qui souhaite engager un partenariat avec d'autres structures, qu'elles soient publiques, comme par exemple lors de la construction d'intercommunalités, ou privées, comme la participation à l'élaboration d'un cluster. Il se doit d'en définir la ligne stratégique mais d'en confier sa déclinaison opérationnelle à ses collaborateurs. Quand bien même il ne se dessaisît pas du sujet et veille, à son niveau, à assurer que sa volonté se traduise bien dans les faits.
Même s'il ne faut pas occulter les différences fondamentales régissant le fonctionnement des collectivités publiques et celles des entités privées, en termes de gouvernance, de processus de prise de décision, d'échelle de temps, de contraintes financières, de finalité …. Nous pouvons néanmoins considérer que, engagé dans une démarche de construction territoriale collaborative, la posture de l'édile local se rapproche de celle du dirigeant d'entreprise. Ainsi, pour Bernard Guesnier (2004), *« sans aller jusqu'aux qualifications extrêmes du maire chef d'entreprise et de l'entreprise citoyenne, c'est bien par la coopération et par la coordination des stratégies publiques et privées que les territoires peuvent améliorer leurs performances. Ainsi, le transfert des méthodes et des outils de management de l'entreprise vers la collectivité territoriale (voire dans l'autre sens) répond à la double nécessité de l'anticipation et de la réactivité qui s'imposent face aux évolutions de l'environnement (aléa, conflit, rupture-continuité, etc.) et face à la transversalité des processus qu'il faut traiter* ».
La comparaison peut évidemment s'étendre aux collaborateurs des collectivités en charge du développement économique et des représentants des firmes avec lesquels ils sont en contact. Tous deux se doivent de comprendre la situation de leurs interlocuteurs, ses objectifs réels, personnels comme collectifs, être en mesure de dépasser les éventuels antagonisme passés, les situations qu'ils peuvent percevoir comme potentiellement concurrentielles, afin d'élaborer l'espace au sein duquel leurs relations pourront s'établir.

C'est pourquoi, une fois la posture stratégique définie (coopération ou compétition, partenariat ou prédation, construction commune ou isolement), sa déclinaison, sa portée comme sa réussite dépendront avant tout des individus qui en auront la charge. Là également, la séparation entre vie sociale et professionnelle sera alors d'autant plus délicate à formaliser que les acteurs impliqués s'investissent, à leur niveau et selon leur propre sensibilité, à l'affirmation du fait territorial.

Ainsi, dés lors que le cadre d'intervention est clair et fait sens pour les acteurs agissant, la frontière entre acteurs publics et privées, entre dirigeants et collaborateurs s'estompe, les enjeux des uns pouvant, dans une certaine mesure, rejoindre ceux des autres. Les modes de coopération revêtent des formes semblables, qu'ils concernent relation entre structures privées, entre entités publiques ou entre ces deux catégories d'agents.
En d'autres termes, « *cela passe par une rencontre, une intersection entre la sphère publique et la sphère privée, ce qui implique la transgression de toutes frontières, le décloisonnement des compétences, condition nécessaire sinon suffisante pour traiter tout ce qui relève de la transversalité* » (Guesnier, 2004).

C'est pourquoi, quelle que soit son appartenance professionnelle, c'est bien l'importance, la nature et la déclinaison du capital social de chaque individu, sa capacité à le faire croitre et à y intégrer, en conformité aux normes et valeurs locales, les objectifs de sa structure, que, par un subtil transfert de ce qu'il perçoit des enjeux de la collectivité, il va parvenir à bâtir projets et concepts conciliant intérêts privés et bien public territorial.
Pour reprendre la représentation de Patrick Ternaux (2010), il sera à la fois *acteur agissant, acteur individuel et acteur collectif.*

5) La gouvernance

Pour qu'une firme puisse dépasser le cadre naturel de ses échanges avec ses partenaires économiques et investir le champ de son environnement, dés lors qu'elle est consciente que celui ci est en mesure de « *secréter l'innovation* » (Aydalot, 1984), faut il encore que son territoire d'implantation lui en offre l'opportunité. Quels sont les leviers dont elle dispose pour investir un champ qui n'est pas naturellement celui où elle intervient ? En d'autres termes, comment un territoire peut-il inciter les acteurs économiques à devenir des *acteurs agissants* (Moine, 2006) ?

Certes, Philippe Aydalot, dés 1984, précise que cette fonction d'intermédiation peut être accomplie par des « '*agents-media' remplissant des fonctions collectives, un rôle d'intermédiaire ».*
Il s'agit de « *certains agents (grandes entreprises, institutions collectives – chambres de commerce ou de métiers – des institutions financières, des collectivités publiques, des associations créées spontanément, des syndicats professionnels)* (*qui*) *peuvent intervenir pour susciter, fédérer, organiser l'action du milieu économique local. Leur intervention peut être spécialement importante en matière d'innovation. Par ailleurs, les pouvoirs publics interviennent également dans ce domaine par des institutions possédant des antennes dans les régions* » (Aydalot, 1986).

Néanmoins, le discours des dirigeants que nous avons interrogés le reflète bien : ils n'ont pas le sentiment, sauf dans de cas très particulier, que le territoire, par le bais de ces « *agents médias* » ou par d'autres approches, soit naturellement venu à eux. Au contraire, certains ont même exprimé leur incompréhension du fait territorial. Ils rejetaient donc, implicitement, toute capacité d'innovation susceptible d'en résulter, et réfutaient toute faculté à ces agents médias d'impulser une dynamique de construction territoriale au sein de laquelle ils pourraient être associés.

Il est clair que cette appréciation résulte en partie d'une posture volontariste de leur part, de refus du fait territorial et de l'incompréhension de ce que l'environnement peut apporter à la compétitivité de leur firme. Hormis, bien entendu, les considérations relatives à la qualité toujours relative et perfectible des infrastructures.
Néanmoins, nous ne pouvons également occulter la part de responsabilité du territoire en la matière.

Qu'est ce qui peut justifier pour un dirigeant de firme qu'il alloue des ressources à une démarche volontariste envers son environnement, dés lors que nous savons que le retour sur investissement n'est jamais rapide et qu'il s'exprime sur des champs souvent difficilement prévisibles ?
Comment, une fois cette démarche engagée, peut il s'assurer que le collaborateur qu'il mandate à cet effet intégrera bien les contraintes de l'exercice, veillant à faire que son implication bénéficie à sa firme (par le biais de réduction du coût de l'information, d'initiation de collaborations, d'exploitation de nouvelles ressources, de transactions hors-marché…) en s'adaptant à ces nouvelles logiques souvent fort éloignées de celles des échanges inter-firmes de son quotidien, en comprenant que les échelles de temps sont également d'une autre nature et en acceptant le fait de coopérer avec des acteurs potentiellement concurrents ?

En somme, comment un territoire peut il inciter une firme à une démarche d'allocation de ressources qui peut paraître pour beaucoup contre nature, sachant les exigences de rentabilité toujours plus contraignantes et les moyens, notamment humains, plus limités ?

Pour de nombreux auteurs, une réponse à cette interrogation consiste en l'établissement d'un mode de collaboration à l'échelle du territoire. La proximité des acteurs est en effet susceptible de générer des modalités de rencontres et d'établissement de relations, préalables à l'instauration des relations de confiance indispensables au passage de l'état de concurrence à celui de coopération. Dés lors, la proximité géographique, qui a permis, parfois de façon informelle, que des échanges entre acteurs se tissent, se mue en proximité relationnelle (Rallet, Torre, 2003).
Celle ci peut s'inscrire dans un cadre professionnel. Grace à l'action des agents médias, dont Philippe Aydalot a rappelé le rôle essentiel dans l'établissement des échanges inter-firmes. Mais également, et probablement le plus fréquemment, dans un cadre personnel. Au premier rang desquels les interactions entre membres d'une même communauté, d'une même famille ou d'un même groupe. Ainsi, la Banque Mondiale en 2000, dans sa classification des liens sociaux, les caractérise comme étant de type « Bonding », c'est à dire ceux qui unissent, comme étant les plus profonds, les plus pérennes et sont ceux sur lesquels les relations de confiance sont les plus aisées à construire. Ils forment la trame de ce que beaucoup de théoriciens (Beccatini, 1989 ; Grosseti, 2004) ont utilisé pour expliquer la performance de la troisième Italie et la capacité des entrepreneurs transalpins à coopérer, à s'unir, à croître et à innover.

Tout l'enjeu pour le territoire sera donc d'amplifier cette proximité relationnelle aux champs économiques afin de contribuer à faire que le capital social des acteurs dépasse celui des relations humaines et amicales classiques, et soit activé en faveur de l'augmentation de la compétitivité de leurs firmes.
Ce transfert sera d'autant plus aisé que la proximité relationnelle sera encadrée par une proximité organisationnelle qui reflète « *la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres* » (Rallet, Torre, 2003). Concrètement, si le territoire est en mesure de proposer à ses acteurs des espaces d'échanges, des lieux d'expérimentation à même de leur offrir capacité à développer des partenariats potentiellement productifs, à faire œuvre d'apprentissage et à initier des collaborations potentiellement sources d'innovation. Le tout, dans un cadre collectif, et suivant un schéma porté par ce qu'est le territoire. A savoir, ses valeurs, ses modes d'échanges, ses façons d'être et de collaborer.

Cependant, nous concevons aisément que la concrétisation de ces principes généraux à la réalité du terrain se heurte à de nombreuses contraintes. Nous avons exprimé la difficulté de préciser ce qu'est le territoire, quels en sont les acteurs à même d'initier et de porter une dynamique de coopération fondatrice de toute démarche de construction territoriale. Et suivant quelles modalités concrètes parvenir à l'inscrire dans le temps.
Or, dés lors que nous caractérisons le territoire comme un « *construit collectif institutionnel* » (Lamara, 2009), il est naturel de considérer l'existence d'une structuration de ces interactions interpersonnelles et inter firmes, qui caractérise l'*encastrement* social du développement économique local (Granovetter, 1985), et de tenter d'en formaliser le cadre.

La théorie des organisations, initialement élaborée pour décrire le fonctionnement des firmes

(Smith, 1776 ; Coase, 1937), fut progressivement déclinée, par l'association de plusieurs disciplines (sociologie, économie, psychologie, …) (Girin, 2001), à l'étude du comportement des structures sociales. Elle contribue ainsi, grâce à ses outils méthodologiques de compréhension du fonctionnement des groupes d'individus interagissant dans un univers donné, à l'étude de l'économie des territoires (Requier-Desjardins, 1996) et nous permet donc d'appréhender la structuration des relations à l'échelle locale.

Ainsi, les travaux d'Oliver Williamson (1994), pour qui l'organisation fortement hiérarchisée et verticale de la firme est celle qui permet d'optimiser les coûts de transaction, de limiter les comportements opportunistes et de maximaliser les économies d'échelle peut être déclinée à l'échelle d'un territoire. Elle suppose l'instauration formelle d'une structure de *gouvernance*, assimilable à une forme de gouvernement, afin de permettre la reproduction des effets bénéfiques observés au sein de la firme. A savoir, la collaboration des agents, la réduction du risque, la minoration des coûts d'information, l'apprentissage cognitif, en somme, les principales caractéristique d'un milieu constitutif d'un territoire (Camagni, 2002 ; Maillat *et al.*, 1993).
De plus, Oliver Williamson caractérise également « *les coûts de l'organisation hiérarchique, liés à l'affaiblissement des incitations par rapport aux transactions marchandes et aux coûts de fonctionnement de la bureaucratie* » (Didry et Vincensini, 2010) en suggérant au coté de l'organisation formelle et hiérarchisée de la firme, *« une multitude de structures de gouvernance « hybrides », comme la sous-traitance, le contrat de franchise, la marque déposée* » (Didry et Vincensini, 2010), afin de lui permettre de prendre en compte l'ensemble de ses parties prenantes et de définir les modalités optimales d'optimisation de ce système complexe.
Cependant, ces modes de transaction, s'ils apparaissent pleinement légitimes pour les organisations engagées dans des processus de production et d'échanges de biens dans une optique purement marchande, ne sont pas nécessairement adaptés aux logiques prévalant pour les territoires.
Ceci d'autant plus que l'analyse d'Oliver Williamson, se situant dans une perspective néo-classique, limite l'influence du facteur humain, « *la personnalité des contractants n'importe pas* » (Pecqueur, 2004), qui est réduit à son dimension opportuniste que l'organisation hiérarchique a pour vocation d'annihiler.
Or, il est manifeste que la composante humaine, parce qu'elle s'inscrit dans un contexte local, caractérisée par des relations informelles, portées par des valeurs, des spécificités culturelles, des coutumes, …, est essentielle. Sa singularité explique d'ailleurs largement pourquoi les institutions ne peuvent être simplement dupliquées pour atteindre les mêmes niveaux de performance d'un territoire à un autre, car « *alors, parfois, les individus adopteront des comportements et des croyances qui remettront en cause la survie d'un ordre institutionnel donné, aussi cohérent qu'il puisse théoriquement paraître* » (Perrin, 2006).

Nous pouvons donc associer à cette approche d'une gouvernance territoriale hiérarchique les principaux principes issus des travaux de Mark Granovetter portant sur les réseaux et la structuration des rapports sociaux. Les relations humaines qu'il décrit sont fondées sur l'appartenance aux mêmes groupes sociaux, aux mêmes cellules familiales ou amicales. La confiance et la coopération que cette appartenance facilite reposent sur la cohésion et sur le partage de valeurs communes, mais également par le risque connu de tous d'exclusion irrévocable, tant professionnelle que sociale, qu'un comportement déviant (notamment opportuniste) exposerait (Didry et Vincensini, 2008).

Or, il apparaît donc une relative opposition entre ce qui est présenté comme un processus formel, à savoir la gouvernance décrite par Oliver Williamson, et l'approche proposée par Mark Granovetter, largement plus informelle puisque reposant sur des groupes, par nature fluctuant et non maîtrisables.
Cette constatation rejoint l'analyse de Erhard Friedberg (1992), qui exprime que « *dans les organisations, c'est la hiérarchie, c'est-à-dire la soumission, la coordination volontaire, les règles et procédures détaillées, alors que sont occultés les phénomènes tout aussi structurants mais «illégitimes» de concurrence, de négociation, de contrats implicites, d'échanges compétitifs et de coopération conflictuelle. Et symétriquement, ce qui est mis en avant et valorisé dans les champs d'action plus diffus, ce sont les processus d'échanges non structurés et concurrentiels, les négociations et les relations contractuelles, alors qu'est occulté et souvent sincèrement oublié l'ensemble des contraintes formelles sans lesquelles ces échanges et relations ne seraient pas possibles et qui constituent chaque fois l'arrière-fond ou le contexte général (pourrait-on dire le cadre organisationnel ?) à l'intérieur duquel l'action collective et coordonnée des hommes peut se développer* ».

Le territoire, s'il *veut* se structurer, ne peut donc échapper à ce paradoxe. « *En tant que processus de construction d'un ordre local et contingent, le phénomène «organisation» incorpore et superpose toujours nature et culture, propriétés construites ou émergentes, contrainte et contrat, intention et hasard* » (Friedberg, 1992).

D'une part, il convient donc d'élaborer un mode de coordination et de régulation relativement formel et structuré entre les agents qui assurent, suivant un process plus moins hiérarchisé, la caractérisation des problèmes et la mise ne œuvre des solutions.
Mais, parallèlement, le territoire, c'est à dire les institutions et les organisations, au sens de Douglass Cecil North (1984), formelles ou informelles qui le structurent, lui donnent sens et spécificité, mais qui, également, mènent une démarche plus ou moins volontariste, plus ou moins affirmée, de structuration de cet espace, doit être à même de constituer, d'entretenir et de diffuser des cadres, parfois intangibles (Fontan et Klein, 2004) ou peu structurés, qui offrent à ces agents capacité de nouer des relations, de s'inscrire dans des réseaux, de développer de la confiance, afin d'élaborer les solutions aux problèmes de développement qu'ils rencontrent (Zimmermann *et al.,* 1998).

Pour Erhard Friedberg (1992), toute organisation repose sur « *au moins quatre continuums sur chacune des quatre dimensions évoquées ci-dessus : le degré de formalisation et de codification de la régulation, le degré de la prise de conscience de la régulation par les participants, le degré de finalisation de la régulation et le degré de délégation explicite de la régulation. Les évolutions sur ces quatre dimensions sont bien sûr interdépendantes : ainsi, la formalisation de la régulation va de pair avec une certaine centralisation et surtout une officialisation de la responsabilité pour la régulation, de même qu'elle implique une certaine finalisation de la régulation et surtout un minimum de conscience et d'acceptation, de la part des participants, de leurs interdépendances et de leur régulation* ».

L'enjeu pour le territoire réside donc dans sa capacité à répondre à ce quadruple objectif. Il doit donc être en mesure de bâtir un mode de régulation qui permette à ses agents d'imaginer et de mettre en œuvre des solutions originales destinées à résoudre leurs problèmes productifs (Zimmermann *et al.,* 1998), et, corrélativement, contribuant à la concrétisation, l'affirmation et la spécification de l'espace au sein duquel ils évoluent.

Le tout s'inscrivant dans un processus temporel donné (Moine, 2006). Il peut en effet être remis en cause par une multitude d'événements endogènes (implication réduite d'acteurs clés, alternance politique, fermeture et réorientation d'un site industriel moteur, …) ou exogènes (évolution du cadre législatif, crise économique, …) et suppose donc une adaptation et une plasticité capables de lui permettre de se conformer aux mouvances de ces paramètres afin d'assurer sa propre pérennité, suivant une perspective évolutionniste (Courlet *et al.*, 1993).
Ce processus est donc par nature particulier et spécifique, dans le temps, comme dans l'espace. La réplication institutionnelle d'un territoire (Perrin, 2006) vers un autre ne pouvant s'envisager sans une confrontation à la réalité de ce dernier, de ce qu'il est, ce qu'il porte et ce qu'il représente, à cet instant donné. Et par conséquent, par une appropriation de ses acteurs qui nécessairement devront adapter les modalités, les règles, voire même la substance, du cadre institutionnel cible, afin de se conformer à la réalité de leur environnement et à ce qu'ils en perçoivent comme les principaux enjeux.

Lesquels se révèlent très ambitieux car contribuent au « *développement économique du territoire* », qu'André Torre et Frédéric Wallet, en 2001, caractérisent, sur la base des travaux d'Andy Pike *et al.*, en 2006, par : « *le développement local et régional serait ainsi holistique (dépassant la seule dimension économique), progressif (tenant compte des critiques envers les formes de développement en présence pour progresser vers une plus grande équité sociale et spatiale à partir d'accords sur les principes de développement et les attentes et capacités locales) et durable (inscrit dans le temps long, attentif aux besoins des générations futures et à une gestion des ressources qui n'altère qui limite l'impact environnemental). Il doit être pensé comme une composante d'un projet plus équilibré, cohésif et durable, visant la réduction des disparités et inégalités sociales et spatiales* ».

On constate aisément que de tels objectifs engagent des choix et des solutions stratégiques, qui impactent notamment le cadre de vie de la population ou sa compréhension du futur. Le processus de partage et de co-construction tel qu'exprimé précédemment, qui aboutira à l'édification d'une telle politique, peut ainsi se révéler politiquement et humainement très délicat à assumer pour les décideurs public comme privés.
La complexité et le risque d'une telle démarche ne doivent donc pas être sous-estimés. Ils ne doivent pas non inhiber toute initiative.
Cependant, les contraintes sont bien réelles et sont de nature à bloquer l'intégralité du processus. Ainsi, dans le même article, André Torre et Frédéric Wallet (2001) soulignent que « *certaines innovations locales, qu'elles soient de nature technique ou organisationnelle, provoquent une résistance, qui peut donner naissance à des conflits. Les changements majeurs, qui impliquent une reconfiguration des usages de l'espace (installation d'infrastructures de transport ou de déchets, nouveaux plan locaux d'urbanismes, zonages territoriaux ou environnementaux) génèrent des conflits dont l'étendue spatiale et sociale peut prendre beaucoup d'ampleur* ».

C'est pourquoi, une fois posés ces principes, il convient pour le territoire, pour ses institutions, ses organisations, ses acteurs agissants d'être en capacité de comprendre la nécessité d'initier ou de maintenir cet *environnement* favorable à l'expression de ces dynamiques, tout en en élaborant les « *règles du jeu* » limitant les risques de chacun des participants. Ceci afin de construire un cadre au sein duquel les agents productifs seront incités à bâtir des coopérations destinées à accroitre leur compétitivité, le tout s'inscrivant dans une démarche de *développement économique local* tel que précisée précédemment.

La confiance, pierre angulaire de tout ce processus (Putnam 1995, 2000), ne doit donc pas simplement s'établir entre les représentants des firmes (Camagni, 2006). Elle doit également fonder les relations entre tous les acteurs locaux, publics ou parapublics, représentants de l'Etat ou des collectivités territoriales, institutions formelles ou organisations. Elle doit assurer la conception du cadre d'intervention et la définition des modalités d'action respectant les enjeux de chacun, afin, comme nous l'avons précédemment exprimé, d'en exclure les éléments de nature à remettre en cause les fondements de la démarche.

Cette première étape, bien qu'assez assez peu évoquée dans la littérature, se révèle donc non implicite et suppose une appropriation formelle de la part des acteurs et des structures engagés dans l'édification du processus, sous risque d'en limiter grandement la pérennité.

En effet, indépendamment des risques exposés précédemment, il convient de ne pas sous estimer le caractère non naturel, tant pour les structures politiques (Etablissements Publics de Coopération Intercommunale, communes, éventuellement Conseils Régional ou Général, services déconcentrés de l'Etat), que parapubliques (Chambres consulaires, syndicats, associations et agences de développement, universités, laboratoires de recherche publics…) et privées (entreprises, centres techniques, …) de s'engager dans une démarche collaborative, qui suppose l'établissement de relations de confiance et de partage d'informations dont nous venons de constater qu'elles peuvent se révéler stratégiques.

Ceci d'autant plus qu'elle est sous-tendue par des objectifs à moyen terme, des résultats opérationnels non initialement définis car par nature fonction de l'investissement et de la volonté des acteurs et qu'elle repose sur une vision de l'avenir du territoire qui peut ne pas être partagée ou comprise.

L'objectif est donc double : maîtriser les risques inhérents au partage d'informations et au contenu stratégique et impactant de la démarche, et convaincre les agents de l'intérêt d'y participer.
Le processus en est d'autant plus spécifique. Il relève de ce qu'est le territoire, sa culture, ses modes de concertation, son histoire (Courlet, 2001), mais également de l'appropriation des acteurs impliqués, de leur perception des enjeux et des modes de partage et de collaboration qu'ils privilégient.

En cela, la formalisation des différents types de coordination, ou de gouvernance, existant telle que décrite par la littérature (Gilly et Perrat, 2003 ; Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005 ; Zimmermann, 2005) reflète bien le processus ayant prévalu à leur élaboration.

Ces auteurs en identifient trois principaux : la gouvernance privée, institutionnelle ou mixte.

- La gouvernance privée correspond au cas où une organisation (un centre de R&D, une association d'entreprises, une firme motrice, etc.) est l'acteur clé du processus de coordination des acteurs. Elle pourrait être caractérisée par une démarche de type « bottom – up », c'est à dire émanant du terrain pour s'imposer aux structures institutionnelles théoriquement en charge de l'action territoriale.
- La gouvernance institutionnelle ou publique correspond au cas où c'est un acteur institutionnel (ou plusieurs institutions) qui joue ce rôle (collectivité territoriale

administrative, État, centre de recherche publique, etc.). Il s'agit d'une démarche « top – down », l'échelon territorial portant le processus en tentant d'y adjoindre des acteurs privés.

– Dans la réalité, ces types « purs » sont rarement rencontrés et on trouve le plus souvent une association des formes précédentes, on parlera alors de gouvernance mixte ou partenariale. Il s'agit ici de l'alliance des deux cas théoriques précédant. Il y a rencontre de la volonté institutionnelle d'initier une démarche d'affirmation du fait territorial et de la capacité d'acteurs privés de nouer des collaborations avec d'autres, dans un cadre différent de celui du monde des affaires classiques.

Les deux premières catégories, parce qu'elles s'appuient sur une seule typologie d'acteurs, ne répondent pas, à notre sens, aux enjeux que nous avons décrits précédemment.

En effet, dés lors que le processus n'englobe que des firmes, il est naturel que les projets qu'il traite ne relèvent que des enjeux économiques qui leur sont spécifiques. Il est de plus fort probable que les modes de régulation qu'elles construiront reproduiront, soit initialement soit à terme, ceux qui ont cours dans les relations qu'elles établissent usuellement. Elles seront ainsi de type client / fournisseur, donneur d'ordre / sous traitant, et apparaitront fort éloignées des modèles susceptibles d'établir de la confiance et du respect mutuel, valeurs dont nous avons vu qu'elles étaient des préalables indispensables à la dynamique vertueuse d'affirmation du fait territorial, par le partage d'informations, les transaction hors-marché ou encore les innovations qu'il peut produire.
Le territoire ne sera apparent que par la proximité géographique qu'il induit, et qui simplifie les échanges et les relations personnelles.
En revanche, la prise en compte de ses spécificités, ses contraintes, ses enjeux stratégiques et les réflexions menées par les acteurs non incorporés à ce processus ne pourront être intégrées, ce qui obérera naturellement la portée de ce type de coordination. La création de ressources partagées, l'appropriation du fait territorial par l'édification de *limes* (Levy, 1997), le sentiment d'appartenance au *dedans* par opposition au *dehors* (Levy, 1997) comme le partage de valeurs communes risquent d'être ainsi rapidement occultés au profit d'attentes de résultats économiques mesurables, prévisibles et court-termistes qui seront principalement limités aux membres de ce groupe.
Il est ainsi très probable que les acteurs institutionnels ne se reconnaissant pas dans ce processus, ne puissent en intégrer l'essence et en accepter les résultats, autrement que par l'accueil qu'ils prodiguent usuellement aux demandes classiques des dirigeants d'entreprise locaux. Par ailleurs, le risque n'est pas nul d'une opposition de principe de certains responsables politiques qui pourraient se sentir dépossédés des pouvoirs que leur mandat électif leur octroie. Le fossé séparant demande constructive d'un collectif de dirigeants d'entreprise et remise en cause d'une politique économique portée par des élus peut être fort étroit.
La démarche « bottom – up » risque donc de se résumer à l'affirmation d'un ensemble de requêtes portant sur des sujets que les firmes savent ne pas pouvoir régler elles-mêmes (les plus classiques portant sur les besoins d'infrastructures nouvelles (Jayet, Benard, Rajaonarison ; 1999)), et son impact marginal car limité aux seuls besoins des agents impliqués sans prise en compte du fait territorial dans sa globalité.

Il en est de même d'une gouvernance limitée aux acteurs institutionnels. Les enjeux débattus risquent de n'appartenir qu'aux champs qu'ils abordent usuellement, et la coordination se

traduire par la mise en synergie des différentes politiques qu'ils élaborent. Dans ce cas également, le risque est grand de reproduire les schémas relationnels déjà existant et posés par le cadre légal qui les régit. Les différentes lois de décentralisation françaises inscrivent en effet assez clairement quelles sont les compétences économiques des diverses collectivités (Epstein, 2012), quels sont les champs d'intervention des acteurs institutionnels (Guesnier, 2004), quelles sont leurs capacités d'intervention, voire les modes de délégation qu'ils peuvent établir, et leur mise en synergie via une gouvernance de type purement institutionnelle pourrait ne pas générer l'innovation organisationnelle (Tabariés, 2005) indispensable à l'affirmation du fait territorial.

De plus, même si la concertation de ces acteurs et la coordination de leurs interventions en matière économique sont évidemment souhaitables, il est délicat d'affirmer qu'elles puissent naturellement inclure, de façon descendante, les acteurs privés, prendre en compte leurs spécificités et élaborer un mode de relation original, innovant, créateur de valeurs pour les firmes et de différentiation pour le territoire.

Ces constations peuvent également s'appréhender sous l'angle des concepts de proximité, que Alain Rallet et André Torre (2004) déclinent suivant deux dimensions.

La première est relative à la proximité géographique.

« *Cette notion traduit la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes..), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement.*
Toutefois, bien qu'elle soit de nature sociale (déterminée par les moyens de transport) et subjective (relevant d'un énoncé), la proximité géographique peut être, à un instant t, considérée comme une donnée de l'espace physique représentant une contrainte qui s'impose, en cet instant, aux agents pour développer leurs actions ».

Elle est donc de nature spatiale et permet l'établissement de relations aisées entre agents et individus, indépendamment des relations économiques ou institutionnelles qu'ils peuvent nouer du fait de leur objet social.

Or, bon nombre d'institutions locales (communes, intercommunalités, préfecture ou sous-préfecture, chambres consulaires, auxquelles nous pouvons rattacher les antennes universitaires, les laboratoires publics de recherche, les clusters et la déclinaison locale des syndicats et branches professionnels), interviennent sur un périmètre donné, borné par la loi ou les statuts qui les régissent. La notion spatiale, par son acception légale, induit donc la nature des relations nouées entre ces entités.
Elle en régit également l'intensité. Il est manifeste que la force des échanges entre le maire d'une commune, le président de son intercommunalité, les services de l'état, les représentants de instances économiques (Chambres Consulaires, syndicats et branches professionnels,…), les clusters, les mondes universitaire et de recherche, est directement proportionnelle à la distance physique séparant ces organismes.
Que ce soit pour gérer l'espace intercommunal, structurer l'action publique, ou octroyer des financements, elles sont donc naturellement amenées à échanger et à se rencontrer dans des cadres qui peuvent être formels et institutionnalisés (conseil communautaire, conseil de développement, portage de Schéma de Cohérence Territorial ou de Plan Local d'Urbanisme) ou non (comité de pilotage de plan de revitalisation, manifestations à connotation

économique,…), et dont l'agrégation peut revêtir les attributs de ce que figure la *gouvernance institutionnelle ou publique locale*.

Cette description ne correspond pas aux modes d'évolution des firmes que nous avons étudiées.
Leur vocation première est d'assurer leur pérennité (Allouche et Amann, 2002). Contrairement aux institutions locales précédemment évoquées, celle ci ne dépend pas de la loi. Pour cela, elles se doivent donc d'accroitre leur activité, d'innover, de répondre et d'anticiper les demandes du marché ou encore d'optimiser leurs profits. Elles ne peuvent se contenter de limiter leurs interventions sur un périmètre géographique donné. Elles ne sont pas *d'essence géographique* (Rallet et Torre, 2004).

Tous les dirigeants que nous avons interrogés ont ainsi confondu la notion de territoire, telle que les institutions locales la comprennent, à celle de territoire économique de leur firme, qui matérialise l'espace de leurs interactions.
Pour Monsieur CABOT (KATOEN NATIE), il s'agit de l'Asie (d'où provient l'essentiel de ses approvisionnements) et l'Europe (lieu de destination de ses expéditions), pour Monsieur POMMELA (CMP), Monsieur MOREL (MGPI) ou Madame MARTIN (RENCONTRES D'ARLES) il englobe le monde entier en représentant la localisation de leurs clients ou de leurs festivaliers quand pour Messieurs MARTINET (LERM), MARTIN (JEAN MARTIN), NADDEO (SED) ou MEMET (A-CORROS), il correspond à tout ou partie de la France avec une composante internationale néanmoins forte.

Leur influence économique, la perception qu'elles ont de leurs prospects, leurs clients, leurs fournisseurs, leurs salariés ou leurs actionnaires, en soit, de toutes leurs parties prenantes, appartiennent donc au monde de l'économie globalisée. Il est néanmoins clair que tous souhaitent pouvoir s'approvisionner, sous-traiter ou recruter localement, car ils ont bien conscience que le dynamisme du territoire proche ne peut que participer au leur, mais l'aspect économique de ces échanges, sous son angle rationnel le plus acéré, prédomine pour bon nombre d'entre eux.

L'espace de leurs échanges relève donc de la seconde dimension décrite par Alain Rallet et André Torre (2004), à savoir la *proximité organisée*.
« *Cette notion n'est pas d'essence géographique mais relationnelle. Par proximité organisée, on entend la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. L'organisation facilite les interactions en son sein, en tous cas, les rend a priori plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation* ».

Naturellement, suivant en cela une logique analogue à celle décrite pour les institutions locales, les firmes auront tendance à reproduire, dans leur compréhension de la coordination, ce mode de proximité.
Ainsi, par exemple, de même que les clients peuvent être localisés dans le monde entier, la gestion partenariale d'un projet de Recherche et Développement sera mené conjointement avec les meilleurs experts du domaine concerné, quelque soit le lieu d'implantation de leurs laboratoires ou de leurs centres de recherche (Rallet, 1993). Les interactions entre « *acteurs reposant sur un cadre cognitif commun* » (Kirat et Lung, 1995), partageant les mêmes sujets d'études, les mêmes codes, le même langage, les mêmes valeurs prédominent logiquement sur la seule notion de distance. Même si, dans ce cas également, il est préférable que les

intervenants soient également situés à une distance raisonnable du centre de décision. Mais la notion de distance est du second ordre par rapport à l'expertise recherchée et au partage cognitif entre les acteurs.
Proximité Organisationnelle rejoint ici Gouvernance Privée. La *coordination des acteurs* repose sur une exigence d'efficience indépendante de leur localisation. Sauf cas très particuliers impliquant des multinationales (présence locale d'une filière intégrée, comme c'est le cas à Toulouse pour l'aéronautique, ou stratégie volontariste d'intégrer les partenaires et fournisseurs au sein d'un site industriel, suivant l'exemple de l'industrie automobile), la démarche des firmes ne rencontre que très marginalement celle du territoire, sachant que dans les exemples précités, la volonté de la grande entreprise ou du cluster va s'imposer à celle des acteurs publics, parfois en les contraignant, et souvent en les asservissant à leurs besoins. La coopération n'est pas régulée au sens de la prise en compte des intérêts de chacun, les notions de hiérarchie ou de quasi-intégration (Baudry, 2006) prédominant dans la logique privée.

Par conséquent, si elle est essentiellement d'essence privée, la gouvernance risque de se fonder principalement sur une proximité organisée « *fondée sur l'organisation et non sur le territoire* » (Rallet et Torre, 2004). Elle ne se cofondera pas avec « *la proximité géographique. Dans ce cas, la proximité géographique ne sera que faiblement ou pas organisée, alors que la proximité organisée ne prendra pas de dimension géographique* » (Rallet et Torre, 2004).

C'est pourquoi, à l'instar de Bernard Guesnier (2004) pour qui, « *nous retenons ici pour notre part la gouvernance territoriale comme une combinaison effectuée localement des actions de toutes les institutions publiques et des actions privées, leur mise en synergie débouchant sur l'excellence territoriale* », il paraît clair que seule la gouvernance mixte est à même de proposer des éléments de réponse au double enjeu exprimé ci-dessus.
Par ce qu'elle ne s'impose pas à une catégorie d'agent et qu'elle intègre, dés sa formalisation, les attentes (qui peuvent parfois être contradictoires) de chacun, elle offre le cadre théorique le plus propice à l'établissement d'*« un modèle de coordination qui vise à intégrer les mécanismes productifs et institutionnels dans les dimensions locales (proximité géographique vs proximité organisationnelle) et locales-globales (proximité locale vs proximité globale), la gouvernance territoriale apparaît comme l'expression des tensions et des arbitrages entre différents intérêts au niveau local* » (Torre, 2000).
Elle suppose donc que les acteurs publics et privés impliqués soient à même de concilier proximité géographique et proximité organisée, rompant ainsi avec leurs codes et leurs cultures usuels au sein d'une gouvernance mixte mêlant les attentes, les contraintes et les besoins des entités participantes. L'innovation organisationnelle en résultant, si elle parvient à mêler les valeurs qui fondent le territoire et la mise en œuvre de solutions à même de répondre aux enjeux productifs locaux, la création de ressources différenciantes et l'accroissement des transactions hors marché, la valorisation des spécificités locales et l'évaluation des coûts irrécouvrables pour les firmes impliquées, en somme en mêlant les logiques privées et publiques, contribuera donc à la différentiation du territoire, ferment essentiel de sa construction partagée.
En d'autres termes, tel qu'exprimé par Jean Benoit Zimmermann en 2005 : « *finalement, quand proximité géographique et proximité organisée interviennent conjointement, elles sont susceptibles de contribuer à l'émergence d'un territoire, définissant ainsi un dehors et un dedans, délimitant un processus d'auto-renforcement à travers la construction commune de ressources partagées entre les acteurs et favorisant leur ancrage territorial* ».

En conclusion, si le principe de l'établissement d'un mode de coordination des agents locaux apparaît comme un incontournable du processus de construction territoriale, la mise en œuvre de la démarche se révèle délicate, car poursuivant plusieurs objectifs, parfois contradictoires, engageant des structures et des individus fort disparates.
Sa nature *transgressive* (Guesnier, 2004), tant pour les acteurs privés que publics qu'elle englobe, suppose donc que soient établies et clairement énoncées des règles du jeu, formelles et structurées, ou informelles et implicites. Celles ci, fondées sur l'histoire, la culture, les traditions, les normes, en somme, les valeurs constitutives du territoire, se doivent d'être partagées par l'ensemble des individus impliqués, et délimiter clairement le périmètre d'intervention de chacun afin de minimiser pour tous les risques inhérents à ce type d'intervention hors du cadre de leurs activités classiques.

C'est donc bien le territoire, les agents qui le composent et qui partagent la même vision de ce qu'il est et devrait être, qui génère par lui même des modes de coordination innovant supplantant ceux imposés par le marché et dépassant ceux pouvant être suggérés par la loi, qui élabore des modes de transaction particuliers et qui construit un cadre spécifique au sein duquel des agents fort divers acceptent d'échanger des informations de nature stratégique dont l'appropriation par tous en renforce la portée, en démultiplie l'impact potentiel en l'inscrivant dans un champ dépassant largement celui de ses promoteurs.

6) Les ressources

Si comme le présuppose Hadjou Lamara (2009), « *la coordination des acteurs et les ressources territoriales forment les deux piliers de la construction territoriale* », il est manifeste que la notion de ressource, à défaut de celle de coordination, transparaît dans tous les discours des dirigeants que nous avons sollicités. Ainsi que ce soit dans le cas des firmes en situation « dynamique », comme celles considérées en état « statique », toutes ont fait mention de leurs relations particulières aux capacités de leur lieu d'implantation à fournir un ou plusieurs éléments consubstantiels de leur activité.
Néanmoins, dans la plupart des cas, il s'est agi d'évoquer les infrastructures ou les ressources humaines, voire les produits agricoles locaux, les lieux patrimoniaux ou encore l'image de la Provence, c'est à dire essentiellement des ressources « *naturelles* » au sens de Bernard Billaudot (2004), ou « *génériques* » pour Gabriel Colletis et Bernard Pecqueur (2004). Très peu en revanche ont mentionné leur participation à l'élaboration de ressources « *construites* », telles que l'évoquent Olivier Crevoisier et Leïla Kebir (2004), c'est à dire celles qui permettent aux acteurs du territoire de bâtir sa propre spécificité et qui sont facteurs de dynamisme économique. A savoir, "*une caractéristique construite d'un territoire spécifique dans une optique de développement*" (Pecqueur, 2004).

C'est pourquoi, il convient probablement de resituer comment la littérature, notamment dans ses approches les plus récentes, caractérise cette notion de « ressources », afin de pouvoir mettre en perspective la perception qu'en ont effectivement les dirigeants objets de notre étude.

Les concepts théoriques

Les années 70 ont vu la disparition progressive du développement économique territorial de type fordiste (Lipietz, 1995), lequel, schématiquement, était porté par les grandes entreprises dont l'activité structurait largement l'économie locale. Elles induisaient la spécialisation de leur lieu d'accueil, elles en façonnaient l'espace, le paysage, et elles élaboraient des modes spécifiques de relations, sociales avec leurs salariés et partenariales avec les acteurs locaux de tous ordres, qu'ils soient économique, politique, social, voire culturel ou encore sportif. Comme le précise Jean-Benoît Zimmermann en 2005, « *Autrefois le problème ne se posait pas de la même manière et les rapports entreprises – territoires étaient fondés sur la stabilité du paysage industriel, avec de fortes spécialisations qui marquaient la géographie d'un pays et desquelles découlait une identification entre territoire et activité ou domaine industriel, voire même avec une entreprise dominante (Pays-Haut Lorrain = sidérurgie - De Wendel ; Clermont-Ferrand = pneumatiques - Michelin)* ».
Ces grandes entreprises, souvent des multinationales, dominaient le système productif national, généraient les innovations, tiraient la croissance, et elles étaient celles qui impulsaient les dynamiques territoriales. Les politiques publiques d'alors étaient entièrement fondées sur ce paradigme du développement économique local et l'Etat centralisateur et planificateur accompagnait, voire imposait parfois, la localisation de telle ou telle industrie, induisant ainsi la spécialisation du territoire concerné (Levesque, 2006).
Le plus fréquemment, le lieu d'implantation de ces firmes était alors justifié par la présence d'une ressource, essentiellement naturelle, qu'elles exploitaient suivant « *une stratégie spatiale de prédation de ressources génériques locales* » (Gilly, 2003). Elles créaient autour d'elles un écosystème de type client-fournisseur avec les entreprises environnantes, dont elles

contribuaient à la création et à la croissance, mais qu'elles asservissaient entièrement à leurs besoins, la politique du client unique pour ces dernières étant pratiquement la règle.

Progressivement, cependant, cette prééminence des multinationales a décru. Les crises issues des chocs pétroliers qui ont détruit de larges pans de l'économie française ont remis en cause à la fois le modèle de développement qu'elles induisaient et les fondements des politiques publiques qui les accompagnaient et les suscitaient. En tentant de comprendre pourquoi certaines régions parvenaient à surmonter les chocs industriels et pourquoi d'autres « perdaient » (Aydalot, 1984), en étudiant le modèle des districts italiens et en réappropriant les travaux d'Alfred Marshall, les chercheurs ont mis l'accent sur la capacité du territoire à être acteur de son propre développement.
Le développement endogène (Romer 1990 ; Grossman et Helpman 1991), le paradigme du développement par le bas (Stöhr, 1981), la sécrétion de l'innovation par le milieu (Aydalot, 1984), la capacité à générer des externalités spécifiques, …., ont contribué à légitimer le rôle des acteurs locaux en faveur de la dynamique économique en montrant que leur action peut être déterminante dans la capacité de leur territoire à surmonter la crise, à limiter les impacts de la fermeture d'un site industriel et à contribuer à l'ancrage de leurs firmes et à l'attractivité de leurs zones d'activité.
Cette réflexion du recentrage sur le local s'est accompagnée en France par une profonde évolution de l'organisation et de l'action publique.

L'acte I puis l'acte II de la décentralisation ont structurellement bouleversé les schémas de conception et de diffusion des stratégie publiques de développement, qui d'un modèle uniforme, qualifié par Brenner (2004), de « keynésianisme spatial » porté par un état colbertiste et centralisateur, ont évolué vers l'autonomisation des régions (Le Gales, 2003). Ainsi, l'appropriation par certaines de la gestion et de l'affectation des fonds européens FEDER, comme ce fut le cas par exemple de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur dés 2007 (*sources : site Internet de la Région PACA),* qui étaient jusqu'alors entièrement portés par l'Etat à travers les préfectures de Région, ou la création de « schémas de développement économiques régionaux » dont le principe est inscrit dans la loi du 13 août 2004, ont permis de spécifier, en les adaptant aux territoires (Duran et Thoenig, 1996), les politiques de développement économique, dont les Conseils Régionaux détiennent dorénavant la compétence institutionnelle et que les acteurs locaux peuvent, et c'est un des objets de notre recherche, s'approprier, voire, tenter d'influer, afin d'en optimiser les impacts.

« *On passe donc des politiques publiques à l'action publique locale* » (Leloup, Moyart, Pecqueur ; 2005) en offrant un cadre légal permettant de « *concevoir des politiques plus contextualisées et différenciées, procédant moins de la déclinaison des politiques nationales que d'une construction territoriale, indexée sur des enjeux et des ressources spécifiques* » (Epstein, 2012).
En théorie, les acteurs locaux évoluent donc du statut d'observateurs des stratégies des multinationales « prédatrices de leurs ressources » à celui de partie prenante et de rouage essentiel à la dynamique de leur territoire, par la valorisation mais également et surtout, par l'élaboration de ressources spécifiques à même de le différencier et d'offrir un cadre propice à l'ancrage et au développement des firmes locales comme à l'implantation de nouvelles.
La notion de « ressources » apparaît donc comme un des constituants essentiels à la formalisation et la différentiation d'un territoire.
Les auteurs que nous avons cités ont pour la plupart tenté d'en exprimer une typologie, afin

de mettre en exergue la capabilité des acteurs locaux à agir en la matière. Ceci afin de sortir du concept, voire du paradigme communément admis, selon lequel une ressource ne peut être que naturelle (charbon, fleuve, ...), ou éventuellement, correspondre à une infrastructure (autoroute, port, aéroport, gare TGV, ….) ou encore s'attacher à une composante intangible du territoire (main d'œuvre, localisation, …), mais en aucun cas, ne peut résulter d'une construction collective volontariste.

Cette évolution de pensée se retrouve dans l'approche des travaux successifs du GREMI. Ainsi, si dans le rapport GREMI 1 et l'article au sein duquel sont précisés les fondements du concept de milieu innovateur, Philippe Aydalot (1986) ne cite pas le terme « ressource » dans les 23 pages que composent son écrit, il l'évoque en revanche largement dans ses développements ultérieurs. Ainsi, les différents contributeurs du GREMI 2 déclinent ce concept suivant principalement deux axes, matériels et immatériels, sans que sa dimension collective ne soit trop affirmée.

> *« La première caractéristique du milieu correspond à un cadre initial localisé. Il est constitué par des ressources matérielles et immatérielles ainsi que par un ensemble d'acteurs. Les ressources matérielles sont des machines, des bâtiments, des capacités financières, etc. Les ressources immatérielles recouvrent les savoir-faire, les règles en vigueur, ainsi que des éléments institutionnels, comme les diverses formes de pouvoir. Ces ressources sont détenues et gérées par différents acteurs - entreprises, institutions de recherche et de formation, pouvoirs publics locaux, ainsi que certains individus. »* (Maillat, 1992).

On retrouve ici principalement les dimensions « infrastructures » et « cognitives » de la notion de ressource. L'innovation, au cœur du concept créé par Philippe Aydalot, se générant principalement par la seconde - via les échanges entre entreprises et laboratoires de recherche ou les transferts de salariés -, et donc, par « *des interactions entre agents économiques se développant 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* » (Maillat, Quévit, Senn, 1993), la première (les machines, les routes, …) n'étant que le support et l'outil de sa concrétisation.

Les programmes GEMI 3 et 4, à travers la précision du concept de milieu innovateur et de ses trois dimensions principales constitutives (cognitive - *existence d'une logique de création, d'apprentissage et d'acquisition de savoir-faire, orientée vers l'innovation technologique* -, organisationnelle - *logique de coopération partenariale entre acteurs et de constitution de réseaux orientés vers l'innovation* - et territoriale - *capacité à créer un avantage comparatif et connexion avec des réseaux externes afin d'augmenter l'avantage compétitif du milieu* - (Quévit, 1994)) mettent implicitement en exergue ce que recouvre, en fait pour ces auteurs, l'essence d'une ressource à même de différencier le territoire et d'apporter externalités productives à ses agents économiques.

Il s'agit :

> *« non seulement des externalités génériques, mais des « ressources spécifiques » et sélectives (en termes de compétences et de services, par exemple), qu'il peut être difficile*

ou trop lent d'acquérir à travers le marché. » (Camagni, 2006)

La collaboration entre les agents, qui ne relèvent plus simplement des mondes économiques ou technologiques (firmes, universités, centres techniques, …) mais bien de l'ensemble des composantes « actives » du territoire (institutions, acteurs publics, syndicats, ..), et composent donc en fait le « milieu local », en apparaît donc comme la pierre angulaire :

« Pour cette raison, elles s'engagent de plus en plus dans des actions de coopération avec d'autres entreprises, avec des acteurs collectifs locaux et avec les administrations publiques en vue de la conception, réalisation et production de ces ressources » (Maillat et al., 1993 ; Colletis et Pecqueur, 1995 ; Dupuy et Gilly, 1995 ; Cooke et Morgan, 1998).

Elle contribue donc à la création de ces « *avantages absolus* » (Camagni, 2006) qui assurent au territoire, non seulement une différentiation facilitant son attractivité et la localisation de nouvelles entreprises, mais également et surtout, l'ancrage de ses activités endogènes (Zimmermann, 2006), par l'apport d'externalités irrécouvrables qui apportent au territoire des facteurs intrinsèques de compétitivité pour ses agents économiques et rendent toute délocalisation particulièrement onéreuse.

Ce que Michael Porter, en 2001, traduit par :

« On reconnaît de plus en plus que le succès des entreprises doit beaucoup à des éléments qui sont situés à leur extérieur », - comme les relations avec les fournisseurs, le partenariat et d'autres ressources territoriales et sociales. - (Camagni, 2006)

Enfin, les deux derniers programmes du GREMI, le cinquième et le sixième, élargissent notablement la notion de ressource facteur d'innovation, en intégrant les dimensions « *patrimoniales, agricoles, touristiques, culturelles* », pour considérer une « *valorisation qui renvoie à des innovations plus sociétales et organisationnelles que techniques »* (Tabariés, 2005).

Cette approche est largement reprise dans la plupart des travaux récents (Pecqueur, Greffe), qui englobent l'intégralité des potentialités du territoire comme facteurs envisageables d'externalités productives. Elle contribue, de ce fait, à élargir le développement territorial en ne le focalisant plus uniquement sur sa composante « innovation technologique».

En conséquence, le concept de « ressource » a progressivement évolué.
Initialement il s'agissait principalement d'un *input* productif dont l'existence justifiait à lui seul la localisation de l'entreprise. Puis, est apparu la notion de collaboration entre agents économiques, dont la manifestation la plus classique relève des réseaux d'innovation (travaux du GREMI 2 ; Perrin, 1991) ou des Clusters (Porter). Nous pouvons schématiser le troisième stade de cette progression par l'appropriation du territoire et de ses acteurs de leur capacité à générer par eux même des ressources, tant matérielles qu'immatérielles ou cognitives. Enfin, même si cela peut sembler paradoxal, les approches les plus récentes réintègrent les caractéristiques consubstantielles du territoire concerné (paysage, climat, patrimoine, histoire, culture, géographie, authenticité, ruralité,…) comme à même de générer du développement économique et de contribuer à une forme d'innovation, non uniquement centrée sur la technologie (Mollard, Pecqueur, Moalla, 2001).

Nous passons donc d'une ressource passive, qui est affirmée comme étant un bien matériel en quantité finie dont l'intérêt réside uniquement dans son exploitation, à sa dimension construite et dynamique, possiblement virtuelle, qu'il convient collectivement de concevoir, de valoriser, d'entretenir et d'exploiter, suivant un apprentissage cognitif collectif (Crevoisier, Kebir, 2004).
Dés lors, toute caractéristique du territoire est potentiellement une ressource, qui ne le devient que par une volonté concertée de ses acteurs. « *Le passage de l'état virtuel à l'état d'actif suppose une intentionnalité des acteurs qui se mobilisent pour révéler et construire l'actif. La ressource n'est donc pas un actif, elle ne le devient qu'après un processus d'activation* » (Lamara, 2009).

La notion de ressource apparaît donc comme « *relative* » (Corrado, 2007). Elle peut l'être « *à un moment donné et dans un territoire donné, ne l'est pas forcement à un autre moment et dans d'autres lieux* » (Lamara, 2009). Elle n'existe que par sa révélation par les acteurs locaux, et apparaît donc comme étant une sécrétion du milieu (Corrado, 2007).
Ce qui conduit Federica Corrado (2007) à conclure que les « *sociétés locales disposent de ressources infinies, car les modalités de connaissance, interprétations et relations des sujets avec le territoire sont illimitées* ».

Approche que Bernard Pecqueur avait précisée en 2006, en établissant une distinction entre « actif » et « ressource », afin de préciser la primauté de l'action des agents économiques en la matière et son interaction essentielle avec le principe de « construction territoriale » :

> *« C'est le sens d'une distinction cruciale entre ressource et actif. L'actif est un facteur « en activité » c'est-à-dire valorisé sur le marché. La ressource, à la différence de l'actif, constitue une réserve, un potentiel latent voire virtuel qui peut se transformer en actif si les conditions de production ou de création de technologie le permettent. Ainsi l'expression de la variable territoriale est elle à chercher dans les conditions d'élaboration de ressources dans cet amont qui est l'expression du travail d'une société, et plus précisément du territoire sur lui-même et sur la manifestation de son identité.* »

Ainsi, la disponibilité potentielle de ressources pour un territoire ne doit pas nous conduire à considérer leurs valeurs comme génériques (Colletis, Pecqueur, 1995). Bien au contraire, comme ces auteurs l'ont précisé, ce n'est pas la ressource en tant que telle qui est susceptible de générer du développement économique, mais bien son processus d'activation et de transformation en actif par le milieu local qui va lui procurer sa « *valeur d'usage* » et apparaître comme facteur de différenciation (Brunet, Ferras, Théry ; 1992). Alors, l'actif acquiert une spécificité, puisque résultant d'une dynamique a priori non reproductible par d'autres, car produit d'un consensus local issu de démarches sociales par définition ancrées localement (Lin, 1995). C'est en effet l'histoire, la culture, les habitants, en somme, les fondements mêmes du territoire, qui vont permettre et orienter ce processus (Kebir et Crevoisier, 2004). L'actif, quand bien même son état serait virtuel, devient donc propriété « inaliénable » du territoire (Pecqueur, 2004). Il intègre en tant que tel les process de production du tissu économique local en lui fournissant externalités et gains irrécouvrables. La transformation de ressources locales en actifs, parce qu'elle met en jeu une alchimie complexe et une collectivité sociale finie, fonction de la ressource exacerbée, au sein d'un espace borné, apparaît donc comme un élément essentiel de la constitution d'un (ou de

plusieurs) « *milieu local* » et de la construction « *physique* » du territoire.

En effet, comme le précise Bernard Pecqueur en 2003, cette dynamique participe à la « *construction d'un « dedans » par rapport à un « dehors ». Le territoire va résulter de ce processus de discrimination. Un territoire (qui peut donc être provisoire et incomplet) est la conjonction de l'espace commun abstrait construit par des groupes et d'un espace physique lorsque ce dernier contribue à l'élaboration de la ressource qui fonde le « dedans » par rapport au « dehors ». Le territoire ainsi constitué a donc une fonction particulière de repoussoir des acteurs qui ne viennent pas de l'intérieur de ses limites.* »

La ressource (ou l'actif qu'elle est devenue) devient donc part du « *capital territorial* » et ne peut être transférable en l'état (Benko et Pecqueur, 2001 ; Colletis-Wahl, 1995). Quand bien même elle soit présente en d'autres lieux, sa perception par les acteurs et l'utilisation qu'ils en feront localement la rendent spécifique et offrent au territoire, qu'elle contribue à formaliser, facteurs de différentiation et d'attractivité économique.

Cependant, comme tout actif, sa pérennité n'est en rien absolue (Brunet, Ferras, Thery ; 1992). Que ce soit par l'évolution des modes de consommation et des besoins de la société ou par un manque d'intérêt des acteurs locaux, des causes exogènes comme endogènes peuvent exprimer la décroissance de la valeur de l'actif territorial et son retour à l'état de ressource passive (Samson, Ternaux, 2004).
Cette dimension est particulièrement mesurable dans le cas des ressources patrimoniales et paysagères (Mollard, Pecqueur, Moalla , 2001 ; Peyrache-Gadeau, 2008), dont l'activation par les acteurs d'un même lieu (Maillat, Matteaccioli ; 2004), tout comme l'appréhension des utilisateurs ou consommateurs, peuvent largement différer en fonction des époques.

On peut ainsi évoquer la dynamique et le cycle de vie de la ressource, et de ce fait, corréler dans une certaine mesure, « vitalité » de la création et de l'entretien des ressources à formalisation de la chose territoriale, et donc, de la capacité du territoire à exister en tant que tel, à se différencier, à offrir à ses agents coûts irrécouvrables et externalités, à prendre en charge son développement et à inoculer l'innovation au sein de ses agents économiques (Peyrache-Gadeau, 2007).

Le territoire se doit donc, outre de faciliter l'éclosion en actifs de ses ressources latentes, de créer un cadre à même de mesurer l'évolution de sa valeur par les acteurs afin d'être en capacité de leur accorder, en fonction des attentes exprimées par le milieu local (agents économiques, politiques et sociaux), moyens et outils de pérennisation. Lequel processus, parce qu'il exacerbe la notion de « *dedans* » par apport au « *dehors* », se révèle donc un facteur puissant de construction de ce même territoire.

Par ailleurs, toutes les ressources ne sont pas similaires, et ne supposent pas les mêmes processus d'activation.
C'est pourquoi, il est intéressant d'en proposer une typologie.
Nous reprenons donc volontiers celle qu'a précisée Muriel Tabariés (2005) en synthèse des travaux du GREMI, qui « *distingue trois façons d'utiliser, d'interpréter, de créer ou de recréer la ressource pour un système local de production* » :

> *« La première peut être appelée « **approche géographique** », où la ressource n'est qu'une*

*externalité, qu'un facteur de localisation pour les firmes, et il où il n'est pas évident qu'un phénomène de milieu puisse émerger. La deuxième serait « **l'approche cognitive** », car la ressource est un atout endogène développé par le milieu, qui tente de créer une culture de la ressource permettant une exploitation durable de la ressource. Enfin la troisième serait « **l'approche éthique** » dans laquelle la ressource, qui a un caractère géographique ou historique spécifique, acquiert une valeur politique du fait qu'elle est défendue principalement par la population, des associations ou des collectivités locales. Cette ressource peut servir à procurer des valeurs d'usage pour la population locale, à fournir des externalités pour de nouvelles activités économiques, ou en tant qu'opportunité initiale peut servir à construire des compétences et savoir-faire, et peut-être un milieu (Camagni, 2004).*

En conclusion, ce « *potentiel de ressources* » (Kirat et Lung, 1997) qui « *tendent à constituer le facteur majeur de différenciation des territoires* » (Colletis *et al.,* 1999) sont *« construites par les acteurs locaux, à travers des processus d'innovation et d'apprentissage* » (Kirat et Lung, 1997). Comme « *quelle que soit sa nature, une ressource est un artefact, le résultat d'opérations constructives, il n'existe donc pas de ressource en soi* » (François *et al.*, 2006), il apparaît essentiel de déterminer comment les dirigeants que nous avons interrogés perçoivent cette notion de ressource, comment ils peuvent éventuellement contribuer à son émergence et à son dynamisme, et si, in fine, l'approche exprimée par la littérature se traduit effectivement dans le quotidien des chefs d'entreprise.

7) Le milieu

Bien que la notion de *milieu* n'ait pas fait l'objet de questions spécifiques lors de nos entretiens, les dirigeants ne connaissant manifestement pas ce concept, il s'avère que nous avons pu pour certains d'entre eux, au travers de leurs discours, extrapoler à la fois leur perception de son intérêt et l'implication de leur firme au sein de la dynamique qu'elle suppose.

De nombreux auteurs ont exprimé ce que recouvrait pour eux le concept de *milieu*, en assimilant assez généralement *milieu* et *milieu innovateur*, en parfois, comme nous l'avons précédemment relevé, en proposant des définitions analogues à celle concernant le *territoire*. Ces évolutions conceptuelles relèvent évidemment de la relative jeunesse de ces approches, puisqu'elles apparaissent au début des années 1970, et de la diversité des disciplines qu'elles englobent (Kahn 2007). Nous pouvons notamment citer l'économie, la géographie (Scott, 2001), la sociologie (Abdelmalek, 2006), l'anthropologie (Denefle, 1990), ou les sciences juridiques (Joye, 2002), politiques et institutionnelles.

Afin de nous situer dans un cadre de référence stable, nous nous inscrirons en la matière, comme pour l'ensemble de nos travaux, dans la mouvance de l'Ecole des Milieux Innovateurs, en assimilant l'évolution des recherches qui permirent de l'édifier.

Il n'est pas objet ici d'en retracer toute la genèse.

Néanmoins, il convient, en nous appuyant sur les travaux de Muriel Tabariés en 2005, de souligner combien ces approches ont évolué.

Elles mirent ainsi en exergue, dans un premier temps, la notion de territoire et de milieu local par leur capacité à générer de l'innovation. *«On considère que l'entreprise (et l'entreprise innovante) ne préexiste pas aux milieux locaux, mais qu'elle est sécrétée par eux. Les milieux sont considérés comme des « pouponnières » d'innovations et d'entreprises innovantes. Le passé des territoires, leur organisation, leurs comportements collectifs, le consensus qui les structure sont des composantes majeures de innovation* » (Philippe Aydalot, 1986).
Puis par la conceptualisation de la notion de milieux innovateurs, au sein d'un ensemble protéiforme qu'est le territoire, en différenciant les relations entre milieu innovateur et réseaux d'innovation – que l'on pourrait assimiler aujourd'hui aux clusters –. « *Les réseaux d'innovation et les accords de coopération deviennent les instruments stratégiques que les milieux locaux peuvent utiliser afin d'éviter la mort entropique qui menace toujours les systèmes trop fermés, et de continuer à exploiter en même temps les avantages fournis par leurs synergies internes, leur mémoire industrielle et leur atmosphère* » (Camagni, 1991). Ceci afin de caractériser la dynamique interne du milieu en tant que générateur d'innovation, par les «*processus d'apprentissage collectif qui accroissent la créativité locale et la capacité de création technologique »* et grâce *« aux processus de réduction des éléments d'incertitude dynamique, qui sont inhérents aux processus d'innovation* » (Camagni, 1991).
Pour enfin considérer que l'innovation peut ne pas être que technologique et reposer aussi sur d'autres attributs du territoire et de ses acteurs, comme le patrimoine ou la culture. « *L'innovation consiste ici à se développer à partir de sa culture, de son histoire, de son sol, en transformant son organisation socio-économique et en faisant émerger les trois propriétés nouvelles, coopérative, cognitive et territoriale, comme dans les autres types de milieux »*

(Maillat et Matteaccioli, 2004).

La démarche d'innovation se confond alors avec celle du milieu, en faisant appel à la capacité collaborative des acteurs du territoire afin de générer, en leur sein, des attributs différenciateurs et générateurs d'externalités productives. Processus en soit innovant, puisque issu d'agents, de compétences, d'actifs et d'activités divers qui ont généré souvent itérativement par devers eux un objet, immatériel ou technologique, organisationnel ou cognitif, qui est propre au collectif qui l'a fait naitre et dont les attributs et avantages productifs lui sont indéfectiblement associés.
Il convient alors de souligner que la capacité organisationnelle territoriale ainsi déployée, qui permet d'élaborer un *milieu* qui, comme nous venons de le préciser, génère de l'innovation et des attributs locaux différenciant, peut alors également en soi s'assimiler à une ressource, voire à une « méta-ressource » puisque elle-même initiatrice de nouvelles ressources territoriales.
Par la complexe alchimie qu'il suppose, le *milieu* est donc bien à une ressource locale. La définition qu'en proposent Barbara Despiney et Muriel Tabariés en 2007 : « *Le type d'innovation qui va présider à la valorisation de ces ressources sera presque exclusivement de type conceptuel, sociétal ou organisationnel, et rarement de type technologique* » peut, à notre sens, tout à fait le caractériser.

Le milieu est donc « *en définitive un « mix » de PME, de segments de grandes entreprises, et d'acteurs plus « institutionnels », plus ou moins liés entre eux via des réseaux et une culture locale, étant entendu que la politique des collectivités territoriales peut être un élément moteur du milieu* » (Tabariés, 2005).

Ce concept s'inscrit dans les travaux les plus récents mêlant innovation et construction territoriale. Nous pouvons ainsi citer Dougherty et Dune (2011) qui montrent que toute innovation de ce type, de par la complexité qu'elle recèle, suppose la coopération d'un grand nombre d'acteurs de nature très différente: grandes entreprises et start-up, organisations publiques et privées ou organismes de réglementation. Pour Sihem BenMahmoud-Jouini, Florence Charue-Duboc et Luc Payen (2012), cette démarche aboutit à la création d'un écosystème, concept organisationnel que nous pourrions qualifier de sous ensemble du *milieu local*, et qui est donc partie intégrante de la théorie qui le définit.

Cependant, la dimension spatiale de ces ensembles est néanmoins peu définissable. Ce d'autant plus qu'elle est mouvante et relève à la fois des acteurs impliqués, de l'évolution de la dynamique qu'ils initient et de la représentation qu'ils peuvent avoir de la notion de *territoire*.
Par ailleurs, si la localisation sur un périmètre restreint (malgré les réserves que nous venons d'exprimer quant à sa réalité opérationnelle) semble être pour tous les auteurs (Zimmermann, 2005) une condition nécessaire à l'établissement d'un milieu, elle n'est en rien suffisante.

Comme l'expriment Alain Rallet et André Torre (2004) « *la seule proximité géographique est insuffisante pour générer des synergies, et en tout cas impuissante à créer des interactions entre acteurs économiques au niveau local. La proximité géographique facilite les interactions (par exemple les rencontres aléatoires) mais n'est pas en elle-même un support de coordination* ».
Les relations entre les agents, l'établissement de liens de confiance indispensables à toute

forme de coopération s'inscrivent donc au sein d'une autre dimension du concept de proximité.
Il s'agit de la proximité organisée (Rallet, Torre, 2005) qui « *n'est pas d'essence géographique mais relationnelle* » et se décline en deux formes canoniques (Zimmermann, 2005) : la proximité organisationnelle « *qui concerne les interactions entre acteurs (individuels et collectifs), à l'intérieur des - ou entre les - organisations (et les institutions formelles) reposant sur un cadre cognitif commun* » et la proximité institutionnelle « *qui repose, quant à elle, sur l'adhésion des acteurs à un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée et d'action orientant les comportements collectifs* » (Colletis et al., 1999)

Ainsi, le milieu, innovateur technologique ou non, est bien « *un ensemble territorialisé dans lequel les interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des relations 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* » (Maillat, Quévit, Senn ; 1993 colloque Gremi III).

La participation de firmes, mais également d'acteurs institutionnels, au sein d'un milieu local vise donc à la création d'avantages absolus, par la minimisation des coûts d'information, la réduction des risques, l'apprentissage collectif (Camagni, 2006), l'initiation de collaborations, l'optimisation des moyens, voire l'allocation de ressources externes conditionnées par la participation à des démarches collaboratives (cas par exemple des financements relatifs aux projets portés par les pôles de compétitivité). Les acteurs impliqués bénéficient alors d'externalités productives, de gains « hors marché »qui renforcent leur compétitivité, confortent leur ancrage (Zimmermann, 2005) par l'obtention de gains irrécouvrables et améliorent l'attractivité et le dynamisme du territoire qui les accueille.

Toutefois, la caractéristique commune à tous ces avantages réside dans leurs aspects indirects et non initialement prévisibles lors de l'engagement des contributeurs. Les gains ne peuvent donc être appréhendés « *qu'après coup* » et s'accomplir sur des champs parfois éloignés de la thématique ayant suscité l'implication initiale (Zimmermann, 2008).

En synthèse, nous pouvons retenir la caractérisation d'un milieu qu'ont proposé Michel Quévit et Pascale Van Doren en 2000 : « *Le milieu peut être identifié par trois caractéristiques : un cadre initial localisé, avec des ressources matérielles et immatérielles et un ensemble d'acteurs relativement indépendants de l'extérieur, mais partageant une même culture technique ; une organisation en réseau de coopération pour l'innovation ; enfin une dynamique d'apprentissage, qui caractérise la capacité des acteurs du milieu à modifier leur comportement en fonction des modifications de leur environnement* ».

Tout *milieu* possède donc, pour Muriel Tabariés (2005) comme pour Bengt-ake Lundvall et Bjorn Johnson (1994), deux caractéristiques communes à même de nous permettre de l'identifier. *« Ce sont la logique d'interaction (coopération pour l'innovation et construction d'un espace de travail collectif) et la dynamique d'apprentissage collectif (capacité des acteurs du milieu à adapter leur comportement aux modifications de leur environnement)* ».

8) La modélisation

L'objectif de nos travaux étant de permettre la compréhension des phénomènes moteurs des dynamiques locales afin de proposer des outils managériaux susceptibles de les initier ou de les pérenniser, la *modélisation* qu'elle se propose de produire ne doit pas se comprendre sous son acception néo-classique, à savoir, formelle et mathématique, mais plutôt sous un angle néo-institutionaliste (North, 1990 ; Greif, 2004), par l'analyse de l'équilibre dynamique des institutions fondant le territoire étudié (Abdelmalki et *alii*, 1996).

Dans cette perspective, nous tenterons donc de resituer, à l'échelon du territoire concerné, les jeux d'acteurs présents, d'intégrer leurs caractéristiques afin d'être à même d'évaluer leur capacité à fonder ou entretenir une dynamique endogène (Zimmermann, 2005) de développement économique. Nous évaluerons ainsi la cohésion des liens sociaux (Hattab-Christmann, 2007), leur diversité et l'existence de dynamiques locales susceptibles de les entretenir et de les pérenniser. Lesquels sont des préalables indispensables à la création d'espaces de coordination entre les différents agents du territoire, privés comme publics. De l'émergence de ces concertations, de la volonté des acteurs d'intégrer des démarches collaboratives mixtes, d'établir des relations de confiance (Coleman, 1988) suffisamment fortes pour permettre des échanges « *non exclusivement marchands entre les hommes pour valoriser les ressources dont ils disposent* » (Pecqueur, 1991), puis en créer de nouvelles spécifiques et différenciatives, afin de diminuer leurs coûts de transaction et d'information (Camagni, 1991), de limiter le degré d'incertitude et les risques qui s'y associent (Uzunidis, 2010), d'initier des projets innovants en commun, le tout, pour œuvrer collectivement à *« la résolution d'un problème productif ou de la réalisation d'un projet local de développement* » (Gilly et Perrat, 2003), fondant leur appartenance à un territoire construit, et donc, au concept même du territoire.

Nous mobiliserons la théorie des jeux, suivant l'approche notamment développée par Masahiko Aoki (1990), afin de tenter d'exprimer, en fonction des types d'acteurs locaux concernés, leurs motivations, les règles et les modes de coordinations qu'ils ont fondés.

Ceux ci s'inscriront dans le cadre global fondé par les modalités régissant le fonctionnement de nos institutions. Les lois de décentralisation (Epstein, 2012) ont en effet dévolu aux espaces infra nationaux des compétences en matière de développement économique et encadré leurs déclinaisons suivant des modalités de subsidiarités des financements publics (Guesnier, 2004) et d'encapsulation de leurs décisions. Les institutions formelles (Abdelmalki et *alii*, 1996) locales, qui sont « *composées d'acteurs de l'administration publique, qui non seulement ont une fonction cognitive mais agissent aussi structurellement sur les agents économiques, en ce sens qu'elles construisent une trame de mouvements prévisibles stabilisant les relations économiques et sociales du système* » (Coppin, 2002), ont ainsi acquis la capacité d'établir des stratégies économiques plus contextualisées et adaptées aux spécificités locales, indexées sur leurs enjeux et leurs ressources spécifiques (Epstein, 2012), avec une réelle marge d'autonomie, celles ci devant néanmoins se conformer aux règles édictées par l'échelon supérieur (Le Gales, 2003). Les acteurs publics sont donc, de par la loi, engagés dans une démarche de coordination de leurs actions. Ils ont de plus tout intérêt à élaborer des espaces de concertation, formels ou non, afin de faire concorder autant que possible leurs besoins et leurs moyens respectifs et d'élaborer des politiques cohérentes (Moine, 2006).

Si le territoire se cantonne à ce type de coordination, les modes de régulation ainsi construits s'inscriront dans une dynamique principalement portée par les acteurs publics suivant une logique *descendante*. Les règles qui en découleront en reproduiront les usages et pourraient écarter, volontairement ou non, les agents économiques. La gouvernance sera de type public, basée sur une proximité *organisée* (Rallet et Torre, 2004) entre institutionnels.

Par ailleurs, dans le meilleur des cas, une dynamique parallèle pourrait s'enclencher, portée par des firmes locales soucieuses de coopérer afin de créer, par elles mêmes, un écosystème productif à même de leur générer des innovations (Dougherty et Dune, 2011) et des externalités productives. Inversement à la précédente, celle ci pourrait être qualifiée d'*ascendante*, car s'appuyant sur des éléments disparates du territoire, selon une logique qui leur est propre et qui est non conditionnée par un cadre global.

Ces deux dynamiques peuvent ne pas se rencontrer.

C'est probablement leur degré d'appropriation des institutions informelles locales (Abdelmalki et *alii*, 1996), à savoir les valeurs consubstantielles du territoire, de ses normes, ses traditions, ses coutumes, sa culture, qui nous permettront d'évaluer leur convergence et les modes de coordination qui en résulteront.

Par une faible prise en compte, la démarche portée par les firmes s'inscrira également essentiellement dans un cadre de proximité *organisé*. Elle sera principalement basée sur des règles hiérarchiques et contractuelles caractéristiques d'une gouvernance de type privée, peu intégrée au local (Benko *et alii*, 1996).
A l'inverse, par une assimilation plus substantielle, elle se conformera à son territoire et en intégrera les enjeux globaux. Les thématiques déborderont le cadre des problématiques circonstanciées des firmes. D'autres compétences devront s'agréger afin d'apporter des éléments de réponse. Lesquels concerneront principalement les spécificités locales relevant, pour certaines, d'enjeux plutôt institutionnels portés par les politiques publiques.
La proximité *géographique* rejoindra ainsi la proximité *organisée* (Rallet et Torre, 2004). Les individus des « deux mondes » établiront des relations de travail qui, en fonction de chacun, pourront éventuellement dépasser ce cadre. Ainsi, par la proximité géographique des différents acteurs (plus le territoire est contingenté, plus les raisons et motifs de nouer des échanges hors le cadre professionnels sont nombreux) ou de leurs motivations intrinsèques (plus leurs attentes et besoins sont conséquents, plus leur ouverture est forte, plus ils s'impliqueront), les liens sociaux qu'ils établiront se renforceront. Les relations de confiance, qui sont « *un ingrédient essentiel de l'action collective et de la constitution de collectifs au niveau local* » (Dupuis et Torre, 2004) s'établiront.
Certains liens faibles pourront devenir forts (Granovetter, 1973), et le territoire renforcera sa densité de liens de type Bonding (Banque mondiale, 2000) entre acteurs de structures et d'univers différents.

Les modes de coordination, la gouvernance qui en résultera seront de type mixte, associant acteurs privés et publics, dans une démarche itérative de création de ressources spécifiques (Pecqueur et Ternaux, 2005). Les deux logiques s'interpénétreront.

Ainsi, les acteurs seront potentiellement plus en mesure d'adapter ou d'assouplir les règles

publiques (Samson et Ternaux, 2004) dictées par l'échelon administratif supra-territorial puisque en maîtrisant les contraintes institutionnelles et à même de les corréler avec les enjeux économiques locaux tels qu'exprimés par les firmes impliquées. Ils seront donc fondamentalement intégrés dans une démarche collaborative contribuant au développement économique du territoire auquel ces agents appartiennent (Guesnier, 2009).

En synthèses, à partir de l'analyse par le prisme des jeux d'acteurs, les institutions locales qui en découlent et les dynamiques qu'elles sont susceptibles d'engendrer peuvent être classées en trois catégories :

- Les jeux d'acteurs quasiment inexistants. Les modes de coordination tant institutionnels que privés sont inexistants ou non efficients. Les liens entre acteurs demeurent cloisonnés et n'interagissent pas.
  Dans ce cas, le territoire n'est pas en mesure de générer des institutions efficaces. Il ne se passe rien. Il ne peut créer de nouveaux facteurs de différentiation et n'a pas conscience de pouvoir le faire. Ses capacités d'attractivité et d'ancrage d'activités économiques reposent sur des notions préexistantes et sont soumises à l'évolution de facteurs exogènes. Le territoire n'existe pas en tant que tel. Il n'a pas de prise sur son devenir économique.

- Les jeux d'acteurs existants mais contradictoires ou désordonnés. Ils relèvent du *dilemme du prisonnier* (Hall et Taylor, 1997). Les liens sociaux restent cantonnés aux sphères privées et professionnelles verticales, sans interactions avec les autres acteurs économiques locaux, ni avec les autres représentants institutionnels
  Les acteurs ne poursuivent pas d'intérêts communs, ils ne collaborent pas hors de leur univers. Ce mode s'accompagne d'une forte déperdition des initiatives et conduit à des optimums locaux et non globaux. La complexité holistique (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2005) du territoire n'est pas intégrée. Ce mode est sous-optimal.

- Jeux d'acteurs existants en modes collaboratifs. Les liens sont transversaux et relient indifféremment les représentants sociaux, économiques, politiques, … du territoire. La confiance déborde du seul cadre communautaire et régie les relations entre les acteurs impliqués.
  Les intérêts des différents agents locaux publics et privés sont partagés, notamment par la volonté de minimisation des coûts de transaction (Williamson, 1985) ou de réduction des incertitudes et des risques (Camagni, 2006).
  Le système territorial est alors en équilibre, même si celui ci n'est pas nécessairement optimal (au sens de Nash).
  Néanmoins, c'est vers cette situation qu'il convient de tendre.

La modélisation, telle que nous la comprenons, vise donc à traduire les modes de création de ces équilibres, à exprimer les types de jeux liant les acteurs et à préciser comment et pourquoi certaines règles exogènes sont capables de les induire, car, c'est par la création endogène de cet équilibre dynamique qu'un territoire s'appropriera son développement et sera à même d'optimiser ses ressources et d'en concevoir de nouvelles, qu'elles soient de type produits, réseau ou virtuelles (Samson et Ternaux, 2004).

II) LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Si comme l'affirme Bernard Pecqueur en 2003, le territoire est une construction résultant de la volonté d'un groupe d'acteurs, et que par conséquent, « *le territoire n'est pas partout et que tout n'est pas territoire* », il convient de tenter de resituer quelles types de dynamiques et quels types d'agents peuvent en un lieu et en un temps donnés transformer un espace informe et lui permettre d'acquérir capacité à « *déployer une stratégie de développement* » (Greffe, 1984).
Or, le comportement des individus, comme des structures, leur participation à des démarches collectives de création de ressources ou de coordination d'actions résultent de leur volonté et de leur capacité *intuitu personæ* à nouer des relations, à développer ce *capital social* (Coleman, 1988) à même de générer de la confiance, « *de concilier coopération et concurrence et d'échapper à des comportements opportunistes* » (Hattab-Christmann, 2007), et à faire croître leur « *potentiel d'interactions coopératives* » (Bagnasco, 2006), fondements du développement économique territorial. Symétriquement, les capacités qui leurs sont offertes de se rencontrer, de construire des collaborations, d'investir des champs nouveaux à même de contribuer à donner du sens à leur espace commun, ne peuvent que s'inscrire au sein d'un corpus de règles, de valeurs, d'habitudes, de réseaux, de liens sociaux qui préexistent à toute initiative et qui apparaissent comme caractéristiques de l'espace considéré (Angeon *et al*., 2006). Ces valeurs et ces normes que « *les agents trouvent constitués à leur arrivée au monde social (et qui) structurent les comportements des acteurs* » (Ternaux, 2010) en conditionnent donc la structuration sociale.

Ainsi, la construction territoriale doit se comprendre et se conformer à ce qu'est déjà le territoire. Les agents ne partent pas d'une feuille blanche. Les innovations institutionnelles, sociales, économiques, organisationnelles ou encore technologiques qu'ils peuvent proposer se doivent de se conformer aux valeurs, à l'histoire, à la culture propres de l'espace considéré. Et ce d'autant plus que ces agents sont des individus, mais, également, des institutions, des organisations, des firmes ou encore des groupes informels constitués à un instant du processus et susceptibles de ne pas lui survivre (Ternaux, 2010).
Les réflexions et analyses théoriques se confrontent alors à la matérialité et à la réalité du terrain.

En conséquence, la territorialisation (Pecqueur *et al.*, 2005), parce qu'elle est fonction de jeux d'acteurs régis par des règles qui leur sont propres, est naturellement spécifique. Tant dans l'espace, d'ailleurs, que dans le temps. Les cadres culturel, historique, géographique voire institutionnel ou encore les traditions restent stables. En revanche, les modes de concertation, les relations de confiance et, in fine, les organisations, *la gouvernance*, qui sont à la base des innovations, des relations hors marché, des dynamiques collaboratives, qui contribuent à la constitution du *capital social* (Putnam, 1993 ; Banque Mondiale, 2001) relèvent alors des agents localisés. Ces dynamiques, si elles s'inscrivent dans le cadre du territoire, doivent se conformer à ses valeurs constitutives. En ce sens, elles ne sont pas automatiques ni naturelles, elles ne vont « *pas de soi* » (Pecqueur, 2008). Leurs pérennités ne sont pas assurées, car elles peuvent être remises en cause par l'évolution de la stratégie d'une firme, une alternance politique ou plus simplement, une distension des liens reliant les intervenants et une plus faible implication de leur part.

Cette double dimension – normative pour le territoire et non prédictible pour les agents (Godelier, 1969) – que Patrick Ternaux (2010) traduit par l'opposition entre « *déterminisme et action* » rend naturellement unique tout processus de construction territoriale. En d'autres termes, la duplication institutionnelle d'un territoire (Perrin, 2006) qui « fonctionne » vers un territoire en panne se heurte donc à la réalité locale qui est par nature non reproductible en tant que telle.

Il n'est donc pas envisageable de pouvoir fonder nos travaux sur un idéal type de territoire, lequel condenserait les attributs génériques de ce que sont les espaces nationaux, et nous permettrait ensuite d'être en mesure d'en exprimer des lois génériques. Il en va de même d'une étude comparative de plusieurs territoires cibles, sous forme d'une étude de cas «collective» (David, 2003), qui viserait, à partir de la mise en perspective de leurs attributs communs, d'en exprimer des règles communes déployables sur d'autres lieux. Cette tentative de généralisation et de synthèse des résultats de nos travaux se heurterait en effet à l'expression des spécificités territoriales non duplicables, et en rendrait ainsi critiquable la démarche scientifique par l'impossibilité de la caractérisation de leurs impacts.
Et ce, d'autant plus que l'objectif de nos recherches ne vise pas à bâtir une nouvelle théorie, mais s'inscrit dans un cadre formel clair, celui de l'économie territoriale (Colletis-Wahl, Corpataux, Crevoisier, Kebir, Pecqueur et Peyrache-Gadeau, 2006) qui place le territoire au cœur de son développement.
Or, pour ces auteurs, « *pour être comprises, conceptualisées et théorisées, les trans-formations économiques (ie. en référence à la notion de trans-action avancée par Commons (1934)) sont pensées dans le temps et l'espace. Cependant, l'espace et le temps ne sont pas des cadres neutres des processus économiques, mais sont des éléments constitutifs mêmes de ces processus. Sur le plan méthodologique, ces trans-formations ne peuvent être appréhendées sans une relation aux terrains concrets et aux questionnements de la société* ».

D'où la nécessité de fonder nos travaux sur un cas réel, mais de parvenir à en dépasser le caractère nécessairement « *situé* » et les caractéristiques particulières qui le fondent. Ceci afin de resituer les axes constitutifs théoriques des approches au sein desquelles nous nous inscrivons, lesquelles ne sont naturellement pas *situées* pour, précisément, tenter d'en évaluer la déclinaison concrète effective, la perception qu'en ont les agents théoriquement concernés et leur degré d'appropriation.
Ainsi que l'exprime Pierre Livet en 2001, notre étude de cas vise donc « *plutôt à mettre en branle une procédure de révision de nos croyances, et donc de l'applicabilité des règles que nous serions le plus immédiatement tentés de mettre en œuvre* ». Lesquelles règles sont relatives aux théories constitutives de cette économie territoriale qu'évoquent Pecqueur *et al.* (2006) et que nous avons précisées dans les paragraphes précédents.

C'est pourquoi nos recherches, basées sur des entretiens qualitatifs avec des dirigeants de firmes comme avec des personnalités institutionnelles, qui visent à explorer comment ces agents perçoivent les processus de territorialisation, et en quoi concrètement, le territoire concerné est en mesure de s'approprier son avenir économique, nous obligent à aborder ces questions en les situant sur un espace réel, en prenant en considérations ses spécificités, ses traditions, ses normes, sa culture et son histoire.

Néanmoins, nous n'avons pas conçu l'étude de l'espace géographique support de notre terrain de recherche comme une fin en soi, ni tenté, démarche d'ailleurs probablement vaine, d'en

décrire tous les contours et les caractéristiques.
Il doit être compris comme le lieu d'implantation des firmes objets de nos entretiens.
Ainsi, hormis le cas spécifique de l'entreprise CHEP dont les sites industriels n'étaient pas situés en pays d'Arles, mais dont l'exemple, avec celui des PAPETERIES ETIENNE, puisqu'ils s'attachent au processus de cessation d'activité, peuvent être considérés comme la contraposition des autres, tous sont localisés sur une zone géographique d'environ 30 km de rayon autour d'Arles.
En ce sens, et suivant les paradigmes du développement local et de l'économie néo-institutionnelle (North, 1990) au sein desquelles nous plaçons nos travaux, cet espace en influence potentiellement les développements et les capacités innovantes. Inversement, il est également modelé par ces activités et façonné par les dynamiques portés par certaines de ces firmes ainsi que par d'autres agents locaux.

Cependant, pour spécifique qu'il soit, c'est bien par sa densité institutionnelle locale, les types de coordination qui y ont cours (Kirat, 1993), les modes de relations de confiance qu'il propose que nous pourrons caractériser cet espace. Sachant qu'il nous appartiendra de préciser leur cadre d'intervention, à savoir « *les règles du jeu (...) qui structurent l'interaction humaine* » (North 1990), qui sont portées par les institutions en charge du développement économique local, lesquelles s'appliquent de façon globalement uniforme pour tous les lieux d'une même juridiction économique. Il s'agit de l'Europe pour tous les territoires européens, la France pour tous les territoires nationaux, puis la Région voire la communauté d'agglomération, qui est plus petite entité dépositrice, suivant les lois françaises de décentralisation, d'une compétence économique (Némery, 2004).
Ainsi, malgré les particularités de ses attributs (géographiques, historiques ou culturels), nous pourrons très probablement procéder par analogie avec d'autres territoires présentant des situations analogues (circonscriptions sous préfectorales, relativement ruraux, non fortement dépendants d'une grande agglomération proche, porteurs d'une culture et de valeurs partagés par la population), dés lors que des similarités institutionnelles et relationnelles existent et que les règles en faveur du développement économique (notamment celles portées par les échelons régional et local) sont proches, pour ne pas biaiser les matériaux de nos travaux (à savoir les entretiens avec les dirigeants et avec les représentants des institutions locales) ni les constatations que nous avons pu en tirer.

En revanche, le positionnement de nos interlocuteurs quant aux théories exprimées par la littérature, l'expression des processus concourant à leurs choix stratégiques, l'importance relative apportée au territoire, le degré de compréhension qu'ils ont de ses ressources, comme des modes de relations locales et mixtes qu'ils peuvent élaborer, leur perception des enjeux, des contraintes, des objectifs des firmes des autres agents locaux, qu'ils soient publics ou privés sont très probablement relativement généralisables. En effet, la diversité des profils de dirigeants comme de structures rencontrés, le fait que leurs propos dépassent très largement le cadre du territoire cible et que leurs considérations se rejoignent globalement toutes sur les grands axes de notre étude nous autorisent ainsi à avancer la relative stabilité dans l'espace des grands enseignements que nous avons pu en extrapoler.

Par conséquent, notre approche épistémologique procédera de l'abduction.

En s'inscrivant dans le cadre général porté par les paradigmes du développement endogène et du néo-institutionalisme, notre recherche s'attachera donc à étudier la déclinaison concrète

des principales théories qui en découlent sur un espace donné. De les confronter à la réalité économique locale, à leur perception par les agents concernés. Nous tenterons ainsi de mettre en évidence les phases susceptibles d'encastrer les dynamiques micro-économiques, que reflètent les propos de nos interlocuteurs et la réalité observée sur le terrain, des approches méso-économiques, sur lesquelles sont fondées les grands principes constitutifs des milieux innovateurs, de l'école de la proximité ou encore des districts industriels. Ceci afin d'élaborer une méthodologie de leur déclinaison à la fin de leur appropriation, de leur adaptation au contexte local et, in fine, à la maximalisation de leurs impacts.

PARTIE II
LE TERRAIN – LA CONFRONTATION

INTRODUCTION

Si la littérature est riche de concepts constitutifs de la notion de territoire, de ressources locales, d'externalités productives, de milieux, d'ancrage d'entreprises et d'innovations, la perception des firmes que nous avons interrogées semble en différer assez largement.

C'est pourquoi, il nous est apparu intéressant de placer en perspective les principaux thèmes relevant de notre recherche tels qu'ils sont débattus scientifiquement, avec leur appropriation par le terrain. Ceci afin, éventuellement, de mettre en exergue les écarts d'appréciation. Mais surtout, d'illustrer comment ces principes sont déclinés opérationnellement, comment les agents les perçoivent intuitivement et par quelles processus ils peuvent s'inscrire dans des dynamiques qui, in fine, fondent leur appartenance au local, leur apportent une différentiation à même de contribuer à leur compétitivité, à générer des innovations et à fonder leur appartenance collective. Ceci afin de d'initier « *une dialectique firme-territoire, dans laquelle se construit une interaction, une endogénéisation réciproque, qui va fonder ou non une dynamique commune de la firme et du territoire* » (Zimmermann, 2005).

LE TERRAIN : LE PAYS D'ARLES

I) POURQUOI LE PAYS D'ARLES

Le choix du pays d'Arles comme cas *test* (David, 2003) support de nos recherches procède de plusieurs considérations.
La première est relative à notre propre expérience professionnelle, dont plus de dix années (de 1997 à 2011) consacrées à son développement économique, en tant que Directeur du Développement Industriel et International de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles. Nos missions, au sein d'une institution qualifiée par Philippe Aydalot (1986) d'*agent média*, nous ont ainsi confronté à la fois aux besoins spécifiques des entreprises, aux attentes des investisseurs potentiels et à l'élaboration des stratégies de développement portées par les acteurs publics de ce territoire.
Grâce aux relations de confiance que nous avons établies avec les principaux dirigeants de firmes comme d'institutions, à la proximité géographique nous liant et à la bonne connaissance de ce *terrain*, de son évolution économique, son positionnement comme des trajectoires de ses firmes, il nous a été relativement aisé de solliciter les acteurs que le design de notre recherche nous avait prédéfinis.

Les entretiens semi directifs que nous avons menés doivent donc se comprendre à l'aune d'une relation bilatérale spécifique que nous avons établie et d'une connaissance toute particulière de l'intervieweur, qui a, auparavant, eu l'occasion de travailler avec chacun des interviewé sur des sujets stratégiques les concernant. Si la connaissance préalable du sujet objet de l'étude peut théoriquement nuire à l'analyse des résultats et pourrait laisser supposer de la part du chercheur un biais méthodologique de nature à induire des constatations prévues d'avance, l'examen des entretiens reproduits en annexe montre qu'il n'en est rien. Notre expérience s'est en effet bornée à resituer le contexte et à repositionner les propos de nos interlocuteurs au regard de leur mode personnel de réflexion. Approches spécifiques que nous avions pu assimiler dans d'autres circonstances. Elle s'est donc limitée à cela. En revanche, les thèmes sujets de nos recherches – la notion de territoire, l'élaboration des stratégies, les relations multilatérales, les dynamiques locales …. – n'avaient jamais été abordés entre nous auparavant. Les entretiens furent de plus menés dans un contexte différent de celui de nos relations usuelles, à savoir, celui de nos recherches. Nos interlocuteurs se sont d'eux mêmes naturellement détachés du quotidien qui pouvait être le nôtre à l'instant de nos échanges. A de rares exceptions prés, ils n'ont d'ailleurs jamais fait mention des projets que nous avons pu mener conjointement. Ils se sont donc naturellement positionnés dans un schéma beaucoup plus général : celui de leur firme ou de l'institution qu'ils dirigent.

Un autre élément justifiant le choix du pays d'Arles relève de sa relative cohérence. Ce territoire est en effet assez bien défini sur son aspect géographique, puisque il est borné par les fleuves et la mer, ses institutions locales sont toutes insérées dans ce périmètre, il est majoritairement rural avec un développement économique relativement harmonieux, sa ville centre n'aspirant pas à elle tous les projets.

De plus, la diversité de ses activités, la faible influence de la métropole marseillaise et des grandes communes proches caractérisent un positionnement théorique de spécification. Celui ci, plus que l'agglomération ou la spécialisation (Colletis et *al.*, 1999), suppose pour sa concrétisation que soient élaborées des stratégies d'acteurs complexes, tant dans la forme, par les modes de coordination mixte qu'elles supposent, que dans le fond, par la nécessaire créativité conceptuelle qu'elles requièrent. Car ce sont bien « *les acteurs locaux qui sont déterminants en décidant ou non d'alimenter cette dynamique. La gouvernance est alors mixte et doit viser à intégrer les ressources et les compétences dans un projet de développement collectif à long terme et doit reposer sur un compromis entre les stratégies des acteurs privés et la volonté des institutions publiques. Suivant notre logique d'avantages différenciatifs, la « spécification apparaît comme la situation la plus construite localement par les acteurs susceptibles de permettre la bifurcation des activités sur une base fortement endogène* » (Coissard et Pecqueur, 2007).

Ce type de territoire se prête donc bien, a priori, à l'étude des dynamiques d'acteurs, à leur capacité d'interprétation et d'appropriation de ce qui fonde leur espace pour en construire des ressources différenciantes et pour élaborer des modes spécifiques de coordination. La diversité des entretiens que nous avons menés, le temps que les dirigeants y ont consacré et leur souhait d'y apporter du contenu reflétant leurs attentes et réflexions sont donc de nature à nous permettre d'appréhender assez correctement leur positionnement et les motivations stratégiques qui les conduisent, ou non, à correspondre aux modèles exprimés par la littérature.

Car c'est bien par sa dynamique interne que ce territoire fera, ou non, son développement. Contrairement aux sites fortement peuplés ou disposant d'une filière économique exacerbée qui peuvent recueillir assez naturellement les externalités productives et la différentiation qu'ils induisent, un espace comme le Pays d'Arles se doit d'élaborer par lui-même les facteurs susceptibles de contribuer à la compétitivité de ses firmes et à son attractivité.

Inversement, nos entretiens nous permettront également d'évaluer les causes effectives de la non concrétisation éventuelles des principes que nous enseigne la littérature, puisqu'ils relèverons principalement de motifs endogènes, lesquels seront notamment exprimés par les agents interviewés.

En conséquence, avec toutes les réserves que l'extrapolation à des fins plus globales des constations émanant d'une étude de cas (Yin, 1994), il s'avère que tant par le design de notre recherche que par les caractéristiques du sujet, notre terrain nous apparaît comme assez bien représentatif de nombreux espaces français, qui fondent leur développement sur un positionnement stratégique de spécification. En ce sens, s'il est clair que les dynamiques d'acteurs que nous avons analysées (la création du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, par exemple), ne sauraient être dupliquées (Perrin, 2006), les modes qui ont prévalu à leurs émergences comme ceux en cours assurant leurs pérennités pourront être, dans une certaine mesure, reproductibles.
De même, la compréhension et le positionnement de nos interlocuteurs concernant leurs relations au territoire ou leur positionnement à son endroit ne relèvent pas spécifiquement de caractéristiques qui lui sont propres. En effet, les problèmes d'infrastructures, l'incompréhension des jeux institutionnels, les temps de décision ou encore les contraintes administratives peuvent différer dans leur description mais restent les mêmes pour les

territoires dont les attributs, à savoir une forte ruralité, une cohérence administrative et l'éloignement des grands centres urbains, sont semblables à ceux du Pays d'Arles.

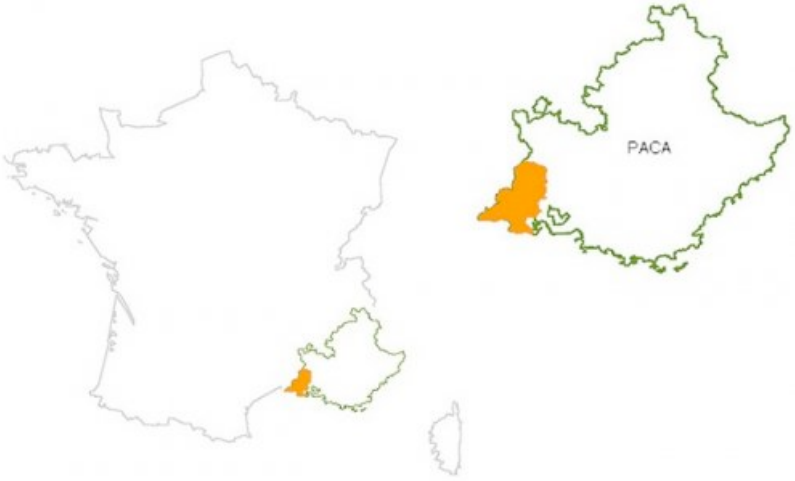
La première partie de ce chapitre s'attachera donc à présenter le territoire support de nos recherches, à savoir l'ouest du département des Bouches du Rhône, arrondissement de la sous-préfecture d'Arles. Nous tenterons d'exprimer ses singularités, tant géographiques que culturelles et sociales, afin d'évaluer en quoi « *la triade règles/valeurs/symboles* » (Théret, 2001) influence ses grandes orientations économiques et en modèle le jeu des acteurs.

Nous rappellerons alors le cadre néo-institutionnel au sein duquel nous nous plaçons, notamment la différenciation « Organisation / Institutions » proposée par Douglass North (1994) afin de tenter d'évaluer la « *densité institutionnelle* » de cet espace, d'en dépasser le tropisme et nous autoriser une relative généralisation de certaines de nos analyses. Nous pourrons alors resituer, en dernière partie de ce chapitre, les structures locales (sous-Préfecture, Mairie, Chambre consulaire et cluster) que nous avons interrogées.

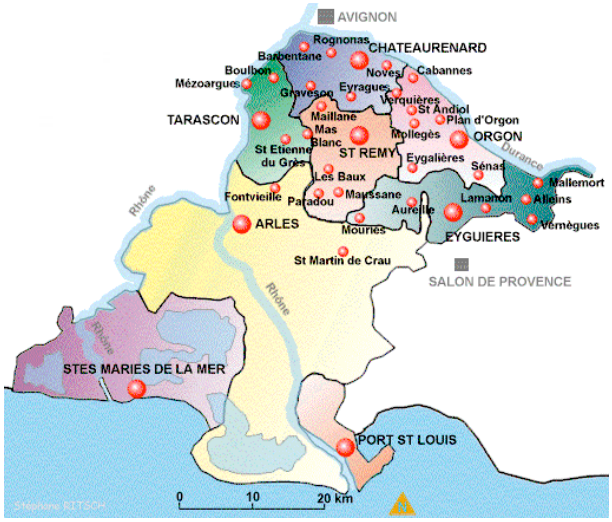
II) CARACTERISATION DU PAYS D'ARLES

1) Présentation générale

(Sources : Syndicat Mixte du Pays d'Arles)



Sources : *Sites internet du Syndicat Mixte du Pays d'Arles et de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles*



L'arrondissement d'Arles
Le Pays d'Arles

A l'ouest du département des Bouches-du-Rhône, le Pays d'Arles regroupe près de 160 000 habitants sur un vaste territoire de 220 000 hectares, dont 60 % situés dans les Parcs naturels régionaux de Camargue et des Alpilles.

S'étendant entre la mer Méditerranée, le Rhône et la Durance, situé sur l'axe reliant l'Espagne à l'Italie, le Pays d'Arles jouit d'une situation remarquable et possède une diversité de patrimoines urbain, culturel et naturel nourris par un long passé géologique, historique et humain. Le Pays d'Arles se caractérise depuis l'Antiquité par la qualité de son mode de vie, la vivacité de sa culture, la beauté de son architecture et l'importance de ses échanges. Dans le cadre d'une nature qui offre une multitude de paysages variés, une population diversifiée s'est développée, enrichie au cours des siècles par de nombreux apports extérieurs et par son ouverture à la Méditerranée. Le territoire rassemble des sites internationalement reconnus comme Arles, les Baux-de-Provence, Saint-Rémy-de-Provence mais également les paysages emblématiques de la Camargue, des Alpilles et de la Montagnette, de la Crau et du Val de Provence.

Outre Arles, que singularisent des richesses patrimoniales, historiques et culturelles remarquables, le pays d'Arles est composé de trois entités distinctes : la Camargue, vaste espace situé entre les deux bras du Rhône et bordé par la Méditerranée au sud, principalement agricole, seul lieu de riziculture français, largement sauvage et très peu peuplé ; les Alpilles, espace composé de petites communes, terroir également agricole mais abritant nombre de PME, qui est situé au nord du pays d'Arles. Le tourisme y est très développé ; la Crau, plus vaste steppe d'Europe de l'Ouest, à l'est d'Arles, vaste terrain plat dédié à l'agriculture et à l'élevage. Mais dont les caractéristiques topographiques, la disponibilité foncière et la proximité du port à containers du Grand Port Maritime de Marseille offrent de réelles perspectives de développement économique.

Globalement ces espaces sont tous très touristiques, offrent des patrimoines souvent exceptionnels mais sont très contraints. Les richesses historiques comme naturelles, ainsi que les problématiques d'innondabilité, restreignent drastiquement les superficies susceptibles d'accueillir de l'activité économique.

Ces terroirs façonnés par la géographie sont entretenus et préservés par la main de l'homme : ils constituent de grandes zones homogènes d'un point de vue agricole et paysager, et font référence aux productions dominantes de type riziculture, céréaliculture, oléiculture, maraîchage... L'espace agricole est marqué par une gestion particulière de l'eau, avec un réseau de canaux s'étendant sur l'ensemble du territoire.

Le Pays d'Arles, qui représente un tiers de la production agricole des Bouches-du-Rhône et abrite 5 productions « AOC » et une « IGP », constitue l'un des « poumons verts » du département. Il est caractérisé par la présence d'une diversité de milieux : pelouses et pâturages, maquis et garrigues, zones humides, plages et dunes... Il se compose de nombreux espaces naturels protégés ou faisant l'objet de mesure de gestion (Natura 2000, réserve de biosphère, sites classés et inscrits…), témoins d'un territoire à caractère rural et à forte valeur environnementale.

Le territoire, urbanisé à seulement hauteur de 3%, s'est développé autour d'un réseau de proximité de 36 villes et villages. La ville d'Arles, commune la plus étendue de France, la troisième du département de par sa population, joue le rôle de « capitale » emblématique du Pays d'Arles, du fait de son rayonnement culturel et touristique et de la présence de services et équipements structurants : établissements d'enseignement supérieur, hôpital, sous-préfecture...

Cette offre de services et de commerces est relayée en différents points du territoire grâce à la présence des villes d'appui de Saint Rémy de Provence, Tarascon, Châteaurenard et Saint Martin de Crau mais également d'un maillage de bourgs, villages et de hameaux.

Institutionnellement, le Pays d'Arles concentre deux structurations différentes.
La première, administrative, correspond à l'arrondissement d'Arles et représente le territoire d'intervention de la sous-Préfecture et de la Chambre de Commerce et d'Industrie. Il s'agit de l'espace le plus vaste, qui est représenté par la carte présentée ci-dessus et englobe 36 communes.
La seconde est une construction politique, issue de la loi d'orientation pour l'aménagement durable du territoire (LOADDT, dite loi *Voynet* en 1999) sur laquelle les élus de 28 communes de ce territoire ont décidé de construire un syndicat mixte. Outre divers projets structurant, la principale tache de cet échelon territorial est de porter un SCOT afin d'élaborer des règles d'urbanisme et de développement économique dépassant celles des trois intercommunalités et des 3 communes qui le constituent (Communauté d'agglomération d'Arles Crau Camargue Montagnette et les communautés de communes de Rhône Alpilles Durance et Vallée des Baux Alpilles, ainsi que les communes des Saintes Marie de la Mer, d'Orgon et de Plan d'Orgon, qui n'appartiennent pas encore à une structure intercommunale).
Paradoxalement, le pays d'Arles est géographiquement plus proche de Nîmes et d'Avignon, voire même, par certains abords, culturellement et historiquement, que de Marseille, la préfecture du département. Néanmoins, il est séparé de la première par le Rhône, par la religion, il n'appartient ni au même département, ni à la même région et de la seconde par la Durance, par le découpage administratif et par des trajectoires historiques différentes. Arles, de surcroit éloignée des voies de communication principales jusqu'au passage de la voie de chemin de fer PLM au milieu du 19ème siècle (Bertrand, 2008) et de population largement moindres que ses deux voisines, ne s'est donc jamais positionnée en rivale économique et n'a jamais non plus développé de relations et d'échanges particuliers avec elles. Ainsi, éloignés de Marseille et des deux grandes cités pourtant situées à moins de 45 km de son centre, Arles, et une grande partie du pays d'Arles, se sont construits en relative autarcie, expliquant ainsi probablement pourquoi ce territoire a conservé une culture aussi vivace, mais, également, pourquoi il est resté à la marge de nombre de mutations socio-économiques qui ont accompagné la croissance de ces devancières.

Néanmoins, globalement, le Pays d'Arles, dans l'inconscient local, correspond approximativement au périmètre administratif de sa sous-Préfecture et se confond avec une forte conscience culturelle et identitaire (Allard, 2008), qui se décline sous l'angle des fêtes votives, de la corrida, de la Bouvine et des traditions costumières, très vivaces. « *A Bel-Air, dans la Crau rurale, à trois kilomètres de Salon et quarante kilomètres d'Arles, on reste « d'Arles ». Le pays d'Arles, entre Arles et ses « terroirs », se constitue dans un rapport de valorisation culturelle et identitaire réciproque* » (Pelen, 1985).

2) Une culture locale structurante et vivace

« *Petite Rome des Gaules* » (Ausone, Ordre des villes célèbres, vers 390 après J.-C.), classée au Patrimoine Mondial de l'Unesco en 1981 au titre de ses monuments Romains et Romans, la ville d'Arles présente une richesse patrimoniale renommée, que complète une diversité culturelle remarquable. Culture émanant d'apports successifs de personnalités ayant séjourné dans la cité (Van Gogh ou Picasso, par exemple), mais, surtout, culture propre, forgée au fil des temps et représentative de l'esprit et de l'essence provençaux. Parmi les symboles les plus vivaces, nous pouvons citer le costume d'Arlésienne, fréquemment porté et donnant lieu à diverses manifestations tout au long de l'année, la langue provençale, ranimée par Frédéric Mistral à la fin du 19ème siècle, lequel a d'ailleurs créé à Arles le Museon Arlaten qui est consacré à l'ethnographie de la Provence. La Camargue est également largement présente, que ce soit tous les premiers mai, qui voient honorer la confrérie des gardians, la plus ancienne de France (1512) ou encore les fêtes tauromachiques et Bouvines.
L'imprégnation de l'histoire et des cultures est tout aussi vivace en Camargue, dans les Alpilles et en Crau. A titre divers, ces espaces présentent des singularités naturelles, géologiques et historiques qui imprègnent leurs habitants et provoquent un sentiment d'appartenance exacerbé. « *Le pays d'Arles se contemple lui-même, se représente en permanence, dans une profusion époustouflante de rites. Il possède une richesse prodigieuse : celle de se savoir être, et d'être de cela. Ici, entre la représentation et le réel on ne sait plus quoi est quoi : la traversée du miroir est permanente* » (Pelen, 1985).

Les notions culturelles sont donc omniprésentes. Pour René Pelen, en 1985, le pays d'Arles est donc une entité cohérente par « *la seule réalité concrète, émergée, est celle du discours sur soi, rituel ou oral. L'unique référence avancée comme légitimant la notion de pays d'Arles est celle de son évidence d'être. Le pays d'Arles est parce qu'il se dit* ».

III) L'ECONOMIE DU PAYS D'ARLES

Principales sources : Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles

1) Présentation générale

L'arrondissement d'Arles accueille plus de 10 000 établissements industriels, commerciaux et prestataires de services (*chiffres 2009 - CCIPA*) ; son économie est diversifiée et contrastée.

Outre l'agriculture, les principaux secteurs d'activités sont le tourisme, l'industrie au sens large et le service aux entreprises. Le tissu économique est riche de petites et moyennes entreprises et d'artisans (91% des établissements ont moins de 10 salariés) avec à leurs côtés quelques firmes multinationales.

Le Pays d'Arles a été touché de plein fouet par les crises industrielles des années 80 et 2008, qui ont vu disparaître certaines de ses entreprises emblématiques.

Ainsi, la quasi-faillite des CMP (Chaudronnerie industrielle leader dans la construction d'entités pétrolières et chimiques qui comptait plus de 3000 salariés dans les années 70), la fermeture des Ateliers SNCF (qui employaient plus de 1000 ouvriers), comme celles, plus

récentes, de Linpac et des Papeteries Etienne ont fragilisé un tissu industriel, pourtant riche et performant. En effet, assez étonnamment, ce territoire, bien que plus renommé par ses attraits touristiques que par sa vitalité industrielle, concentre pratiquement autant d'emplois dans l'industrie que l'ensemble du département (*soit 10,1 %, alors que la part de l'industrie dans l'emploi total est de 8,7% en PACA et 13,9% sur le territoire national, chiffres Insee de 2010*).

Cette économie a, parfois contrainte et parfois opportunément, fortement évolué ces dernières années. L'apparition d'acteurs de renommée mondiale de la filière logistique, par exemple, comme la croissance régulière des filières liées à la culture, ont contribué à en modifier la typologie, sans totalement contrebalancer les importantes destructions d'emplois, le taux de chômage étant chroniquement supérieur aux moyennes nationale, régionale et départementale (14,5% sur Arles en 2011 et 12% en PACA, *sources Pôle Emploi et Insee*).

Enfin, il convient de souligner la relative vitalité des PME PMI, qui savent parfaitement exploiter les atouts, en termes de situation géographique, de culture industrielle, de patrimoine ou d'environnement, que recèle l'arrondissement.
Les contraintes de ce territoire, notamment en termes de foncier disponible, voire de compétences spécialisées, ne les handicapent que peu, leurs besoins en la matière restant modestes ou pourvus par des procédures internes.

Les principales filières du territoire sont décrites ci dessous, sachant qu'il abrite également des entreprises dynamiques appartenant ou non à des secteurs d'activité formalisés (environnement, plasturgie, …).

2) L'agroalimentaire

- Présentation

L'industrie agroalimentaire du pays d'Arles se base sur une agriculture alliant savoir-faire et sécurité alimentaire.

Agriculture tablant sur la productivité :
- riz et blé dur : zone Camargue et Tarascon
- fruits et légumes : zone nord des Alpilles, Saint-Martin-de-Crau et Arles

et sur la qualité, consacrée par 5 AOC et une IGP :
- olives de la Vallée des baux, AOC
- huile d'olive de la Vallée des baux, AOC
- foin de Crau, AOC
- taureaux de Camargue AOC
- vins de la vallée des Baux, AOC
- riz de Camargue, IGP

La filière Agroalimentaire du pays d'Arles offre par ailleurs la particularité d'être particulièrement bien représentée en termes d'activités la constituant, puisqu'elle intègre notamment :

- La R& D, avec plusieurs entreprises de création variétale,
- La première et seconde transformation,
- Le stockage et l'expédition,
- La fabrication de serres, d'emballages, de machines de production…

L'agriculture emploie 6,5 % de l'ensemble des salariés du pays d'Arles, soit un taux 6 fois supérieur à celui de la moyenne régionale (*chiffres INSEE de 2008*).
C'est le second secteur privé le plus pourvoyeur d'emplois, après le tourisme.

- Positionnement stratégique

Les installations récentes de Carnivor à Saint Martin de Crau, ou Provence Tomates et Jean Martin à Tarascon prouvent l'attrait du pays d'Arles pour cette filière, pourtant largement mature au niveau régional.
Il faut ainsi noter que les zones industrielles du pays d'Arles qui leurs sont consacrées sont quasiment toutes remplies (Châteaurenard, Cabannes …) ; cette pénurie foncière, qui est commune à toutes les filières et à toutes les communes, contribue à limiter la dynamique d'implantation d'entreprises nouvelles en pays d'Arles.
Par ailleurs, les développements endogènes sont proportionnellement équivalents à ceux constatés dans le reste de l'industrie locale, et concernent toutes les catégories et toutes les tailles d'entreprises (transformation, emballage, semences …).

3) Le travail des métaux

- Présentation

Aussi surprenant que cela puisse paraître, l'activité de travail des métaux est historiquement implantée en pays d'Arles. Ses deux plus importants représentants, les CMP et les Ateliers SNCF ont employé dans les années 70 directement plus de 3000 personnes sur Arles.
Un réel savoir-faire perdure, notamment dans les domaines de la chaudronnerie lourde, puisque les « nouvelles » CMP sont l'un des derniers représentants français de cette profession et que cette entreprise possède un parc machines des plus impressionnants qui soit.
En revanche, la crise du début des années 1980 a atomisé ce secteur et les cadres des entreprises sinistrées ont créé de nombreuses PME, sous traitantes des industries de l'Etang de Berre ou spécialisées dans des domaines techniques particuliers (mécanique de précision, secteur aéronautique, machines spéciales…).

- Type d'entreprises

On compte environ 141 établissements (*chiffres 2009 - CCIPA*) œuvrant dans cette filière, pour un total de 1300 emplois, dont 35 de plus de 10 salariés qui emploient un millier de personnes.
Il faut noter les problèmes récurrents de recrutement que rencontre cette profession et l'appel fréquent au travail intérimaire.
Schématiquement, on constate une grande diversité dans les métiers, avec de nombreux sous-traitants, mais également la présence d'activités de fabrication de biens d'équipements (produits propres). Toutes ces entreprises présentant une grande disparité dans l'organisation

du travail, avec la coexistence de méthodes artisanales et d'une automatisation poussée.

On peut citer quelques leaders mondiaux ou européens, comme les CMP à Arles, la Provençale d'Automation et de Mécanique, à Saint Rémy de Provence, spécialisée dans la conception d'usines de remplissage de bouteilles de gaz, ou Richel Serres de France, concepteur et fabricants de serres agricoles, à Eygalières.

- Positionnement stratégique

Le Pays d'Arles est référencé comme possédant un réel savoir-faire, qui résulte principalement de l'aura qu'avait les CMP, qui fut une des entreprises les plus renommées au monde de son secteur d'activité.
La quasi faillite de cette firme emblématique, consécutive aux chocs pétroliers du milieu des années 70 et au non paiement d'énormes chantiers, notamment suite à la révolution iranienne de 1979, n'a pas obéré le développement endogène de cette filière qui se base sur plusieurs éléments spécifiques au pays d'Arles.

On peut notamment citer :

- La présence et le dynamisme du renouveau des CMP, qui fait office de locomotive pour les autres entreprises. Certaines sont sous traitantes et bénéficient ainsi de la puissance commerciale internationale développée par cette société. Celle-ci est redevenue une référence dans le monde de la conception et la fabrication de pièces et de machines spéciales de très grandes tailles pour la pétrochimie, les plates-formes pétrolières, la sidérurgie et le nucléaire …

- Le Port Fluvial d'Arles dont les ressources et capacités permettent de diminuer considérablement les coûts logistiques de ces énormes pièces (Courtet, 2008).

- Arles est le seul site sur l'axe Rhône/Saône disposant d'une rampe moderne capable de hisser sur la berge tous les bateaux fluviaux, afin de les réparer ou de les moderniser.
  La Société Anonyme de la Cale de Halage d'Arles (Sacha), qui en assume la gestion, a réalisé, avec le soutien de ses partenaires institutionnels, d'importants investissements ces dernières années. Ces travaux ont rendu cet outil particulièrement fiable et lui permettent, grâce à ses dimensions et à ses moyens modernes de hissage, d'accueillir les plus grandes unités de transport fluvial du bassin et de permettre aux entreprises de la région de développer un savoir-faire dédié.

4) L'édition – Le multimédia

- Présentation

Les secteurs, regroupés sous ce chapitre, bien que présentant de nombreuses similitudes, sont néanmoins différents, tant par la taille de leurs entreprises leaders que par l'historique de leur présence et leur rayonnement international.
Ils se sont récemment structurés par la création sur Arles en 2007 de deux « Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economiques Solidaires », qui sont issus des travaux

portés par l'Etat, la Ville d'Arles et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, ayant visé en 2006 à la création d'un Pôle de Compétitivité dans ces domaines.
Même si l'Etat n'a pas labellisé cette démarche, elle a néanmoins permis de mettre en exergue la remarquable vivacité de ces secteurs, qui, à l'instar des autres pans plus classiques de l'économie locale, se développent, innovent et sont créateurs d'emplois.

Par ailleurs, il convient de citer le projet porté par la Fondation LUMA, qui vise à faire d'Arles la capitale de l'image et de la photographie. La construction d'un bâtiment emblématique, siège de la fondation, a été confié à l'architecte Frank Gehry dans l'esprit du musée Guggenheim de Bilbao. Il sera situé sur le site de la friche des Ateliers SNCF, qui est positionné par le Conseil Régional PACA comme « d'intérêt régional » et présente un fort potentiel de développement et d'attractivité de nouvelles activités touristiques, culturelles, universitaires et économiques (*sources : Ville d'Arles, Région PACA et Fondation LUMA*).

- L'édition

La présence de ce secteur d'activité est née de la volonté de deux chefs d'entreprise, qui ont installé et fait prospérer sur Arles deux sociétés emblématiques du monde de l'édition française : Harmonia Mundi et Actes Sud (Courtet, 2008).
De nombreuses petites structures, couvrant l'essentiel des métiers de l'édition, sont également présentes et contribuent à former un tissu relativement diversifié.

5) Les industries culturelles et patrimoines

- Présentation

La formalisation de cette filière, telle que appréhendée par le Prides « Patrimoines et Cultures », à savoir le rassemblement des acteurs de l'industrie, de la recherche et de la formation dans les domaines de la valorisation, de la rénovation, de la restauration, de la transmission et de la promotion des patrimoines et des cultures, a permis la représentation au sein d'un groupe cohérent d'un ensemble de structures souvent de petite taille et dont les activités fort variées rendaient l'identification délicate.

Bien qu'à vocation régionale, la dynamique est largement portée par les activités du pays d'Arles, et contribue à renforcer la légitimité de ce territoire en la matière.

Il convient de noter néanmoins, que la volonté politique, affichée dés les années 90 et traduite par l'accueil sur Arles de quelques entreprises remarquables (comme le Laboratoire d'Etudes et de Recherches sur les Matériaux, installé en 1997 avec 20 salariés et en employant aujourd'hui plus de 70), s'est longtemps heurtée à une pénurie de locaux disponibles (Courtet, 2008).
Cependant, cette contrainte a été levée début 2010 par la création du « Médiapôle » (environ 1500 m2 de locaux d'activité dédiée aux acteurs des domaines numériques, culturels et tertiaires supérieurs, situé au centre de la commune) et la rénovation d'un bâtiment situé sur la friche des Ateliers SNCF, qui a permis la création de plus de 6000 m² d'activité, dont un hôtel d'entreprises dédié aux « Industries Culturelles et à l'Edition ».

Par ailleurs, ce positionnement s'est concrétisé par l'installation sur Arles, également sur le site de la friche des Ateliers SNCF, de Supinfocom, l'une des meilleures écoles de formation dans le domaine de l'animation numérique, et par la création d'un IUT dont les enseignements s'inscrivent en cohérence avec les besoins de la filière.
Cette dynamique rejoint celles initiée il y a plus de 20 ans par l'Ecole Nationale Supérieure de la Photographie, seule école de ce type en France, puis, ensuite, par l'IUP Administration des Institutions Culturelles et la Licence Professionnelle « Patrimoine » (Aix-Marseille Université), toutes deux également présentes sur Arles.

L'évolution du positionnement d'Arles, accordant le moderne avec ses richesses culturelles, patrimoniales et historiques immenses, paraît offrir une différentiation cohérente et devrait permettre d'affirmer un positionnement territorial *spécifique* (Pecqueur, 2004) (*Sources : ville d'Arles, Communauté d'Agglomération Arles Crau Camargue Montagnette*).

- Positionnement stratégique

Comme exprimé précédemment, il se base sur une image de marque maintenant bien ancrée dans l'esprit du milieu professionnel, une approche « cluster » soutenue par les institutionnels, par la présence de formations reconnues, la disponibilité de compétences, tant estudiantines que professorales et l'existence de surfaces à usage professionnel. Le tout à même de contribuer au développement des activités déjà présentes, de conforter leur ancrage (Zimmermann, 2005) et d'en attirer de nouvelles.

6) La logistique

- Présentation

Historiquement, le pays d'Arles est une zone géographique qui est traversée et qui a généré de nombreux flux logistiques.

Les principales raisons en sont les suivantes :

- **L'agriculture**, sur le nord de l'arrondissement (Châteaurenard, Noves, Barbentane, Saint Rémy…), mais également sur Arles et Saint Martin de Crau, a toujours recouru aux moyens les plus performants pour pouvoir livrer les récoltes.
  Naturellement l'activité de prestataires, essentiellement en transport dans un premier temps, s'est fortement développée.
  Aujourd'hui, la rationalisation de ce métier, l'intégration de fonctions amont, de calibrage, de contrôle qualité, de stockage, de traçabilité …, ont contribué à concentrer le secteur et à élargir son offre de services.
  On peut ainsi réellement considérer qu'il existe sur l'arrondissement une filière logistique agroalimentaire performante et totalement en adéquation avec les besoins du marché.

- **La présence du Rhône** et son débouché sur la mer, à Port Saint Louis, à proximité du terminal à containers du Grand Port Maritime de Marseille.
  Le fleuve a toujours représenté une voie privilégiée pour les flux de marchandises.

Bien que fortement concurrencé par la route et handicapé par l'arrêt du canal Rhin Rhône, le transport fluvial, en proposant une alternative crédible à la saturation du réseau routier et au relatif manque d'efficience de la voie ferrée, possède de nombreux attraits pour le monde de la logistique.
La progression du nombre de containers transitant sur le Rhône de Fos à Lyon, la croissance régulière de l'activité du Port d'Arles, la formalisation de Fos 2XL et de son terminal fluvial, l'accent mis par le GPMM en faveur du fleuve, …, sont autant d'indicateurs prouvant l'importance que revêt ce nouveau mode de transport.
Plus précisément, depuis sa création en 1987, le Port d'Arles, le plus important sur l'axe Rhône Saône après Lyon, contribue à ce dynamisme en proposant, grâce à ses caractéristiques intrinsèques – quadrimodalité, seul site capable d'accueillir des fluvio-maritimes de 3000 tonnes, disponibilité foncières … – une palette de services particulièrement diversifiés et bien adaptés aux demandes locales.

- **La situation géographique et les infrastructures,** notamment routières et portuaires, présentes sur ce territoire.
  La situation particulière du pays d'Arles, à la jonction des axes reliant l'Italie à l'Espagne, revêt pour les logisticiens un intérêt stratégique pour couvrir l'Europe du Sud.
  Par ailleurs, le développement du GPMM et l'évolution de la stratégie des grands donneurs d'ordre, qui commencent à scinder leurs flux entre les ports du Nord et du Sud de l'Europe, contribuent à la création naturelle de très grands sites logistiques dans le sud de la France.

- **Les disponibilités foncières**, encore présentes, relativement à la pénurie observée sur les territoires limitrophes.
  Ces dernières années ont vu la création, presque spontanée, de la plate forme de Saint Martin de Crau, qui compte aujourd'hui plus de 400 000 m² d'usines logistiques et environ 1500 salariés, de celle de Port Saint Louis du Rhône dont les 160 ha et les 250 000 m² d'entrepôts sont dédiés aux activités conteneurisées relevant de Fos 2 XL et de celle de Grans Miramas.
  Le Président de la communauté d'Agglomération Arles Crau Camargue Montagnette, par ailleurs Maire de Saint Martin de Crau, estime ainsi que plus de 4000 personnes devraient in fine être employées sur le site situé sur sa commune.
  *De plus, la plate forme Distriport du GPMM, à Port Saint Louis du Rhône, dédiée aux entreprises travaillant avec le port à containers, envisage son extension, en cohérence avec l'allongement des quais du port à containers (*Sources : Grand Port Maritime de Marseille*).*

  Il est donc envisageable que, à l'instar des gigantesques sites existant dans les grands ports d'Europe du Nord, des zones dédiées aux activités logistiques continuent à se développer à partir du port à containers, lesquelles s'étendront naturellement jusqu'à Saint Martin de Crau et Arles.

- Type d'entreprises

La diversité des catégories d'entreprises illustre bien les fondements de l'existence de la filière logistique précisés ci-dessus.

On compte ainsi 172 entreprises de transport routier de marchandises pour 1403 salariés (*Chiffres 2009 - sources CCIPA*).
Le transport de fruits et légumes constituait jusqu'à présent quantitativement la plus grosse activité.
Cependant, l'essor des plate-formes de Saint Martin de Crau et de Port Saint Louis du Rhône et la présence de prestataires importants sur Arles, Tarascon et récemment Graveson, modifient cette appréciation, puisqu'on compte aujourd'hui plus de 1700 salariés directement employés dans des activités « logistiques ».
Cette croissance, tant en nombre d'entreprises spécialisées qu'en création d'emplois, ne se dément pas depuis le début des années 2000.

- Positionnement stratégique

L'intérêt manifesté par les logisticiens internationaux pour ses infrastructures et ses particularités semble réel, le nombre de projets d'implantation de nouvelles firmes restant élevé (*Sources : Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles*).
Cependant, les nouvelles règles environnementales s'accompagnent de contraintes relativement conséquentes pour les activités de logistique. Ainsi, des projets de grande ampleur sont confrontés à des exigences toujours croissantes, qui ont un impact lourd sur le montant des investissements requis, et retardent leur réalisation, quand elles ne les remettent pas purement et simplement en cause.
Par ailleurs, les besoins importants en main d'œuvre, souvent assez peu qualifiée, s'ils sont une chance remarquable au regard de la situation de l'emploi en pays d'Arles, supposent néanmoins un accompagnement des entreprises par tous les acteurs locaux.

7) Le tourisme

- Présentation

La situation géographique très privilégiée du territoire, ses espaces naturels préservés de tout grand aménagement industriel ou touristique, ses deux parcs naturels régionaux, ses 45 km de littoral méditerranéen, son patrimoine historique remarquable, le classement d'Arles au Patrimoine Mondial de l'Unesco, ses sites connus internationalement (outre Arles, nous pouvons citer les Baux de Provence, les Saintes Maries de la Mer et Saint Rémy de Provence), des événements culturels majeurs (Les Rencontres d'Arles, l'un des festivals de photographie les plus renommés au monde, la féria d'Arles, qui accueille chaque année plusieurs centaines de milliers de visiteurs), la présence toujours vivace de grands artistes et de personnalités médiatiques (Van Gogh, pour lequel asiatiques et américains se pressent sur les lieux de ses tableaux, ou Picasso, qui a offert une cinquantaine de ses dessins au musée Réattu d'Arles), tout concourt à faire du Pays d'Arles une destination touristique privilégiée.

Fort logiquement, ce secteur d'activité concentre la part d'emplois la plus importante du territoire avec 8,3 % de l'ensemble des salariés et une part proportionnelle environ 1,5 fois supérieure à la moyenne régionale (*données Insee de 2008*).

- Type d'entreprises

On compte environ 300 établissements (*chiffres 2009 - CCIPA*) œuvrant dans cette filière, principalement des établissements (hôtels, restaurants et sites touristiques) de petites tailles, employant moins de 10 salariés.

- Positionnement stratégique

Contrairement aux plages du Languedoc Roussillon limitrophe qui ont vu au cours des années 1970 se développer un tourisme de masse avec la création de nombreuses stations balnéaires (Crau du Roi, Port Camargue, …), le littoral du pays d'Arles, par ailleurs délimité à l'est par la zone industrialo portuaire de Fos sur Mer, est resté très largement non urbanisé.
Ce d'autant plus que la Camargue a fait l'objet de mesures de protection très strictes. Elle fut ainsi l'un des premiers espaces à bénéficier du label Parc Régional, sa création datant de 1970.
Il en va de même pour l'autre grand espace naturel du territoire, les Alpilles, reconnu Parc Régional en 2007, tout comme de la ville d'Arles, dont le label Patrimoine Mondial de l'Unesco impose la prise en compte de règles d'urbanisme contraignantes.
Le tourisme en pays d'Arles est donc essentiellement « qualitatif », culturel et patrimonial.

8) Conclusion

L'économie du pays d'Arles reste profondément marquée par les chocs industriels de la fin des années 70 qui ont vu sa structure économique profondément bouleversée, avec des conséquences sociales encore vivace aujourd'hui. Son taux de chômage reste un des plus élevé de la Région, même s'il convient de souligner l'assez bonne résistance du bassin de Chateaurenard (au nord de l'arrondissement), proche économiquement d'Avignon.
Il en est de même du revenu médian de la population qui est structurellement plus faible que dans le reste du département des Bouches du Rhône (le revenu net déclaré moyen par foyer fiscal en 2008, en euros est de 21 015 € contre 22 442 € et le pourcentage de foyers fiscaux imposables en 2008 est de 47,4 % contre 52,0 % sur le département. *Sources : Insee et DGFIP*).

L'agriculture et le tourisme sont les principaux employeurs, avec des démarches qualitatives assez similaires. Le nombre élevé de production labellisées (AOC ou IGP) traduit la réelle préscience que les agriculteurs portent à la préservation d'un environnement souvent assez remarquable (zones des Alpilles ou de la Camargue). Il en est de même des activités touristiques marquées par l'absence d'infrastructures de « masse » et plutôt basées sur la valorisation des patrimoines historiques, culturels, naturels et patrimoniaux.
De nombreux touristes étrangers, présents toute l'année attestent de ce positionnement, renforcé par la présence de manifestations et de musées d'importance internationale.

L'industrie quant à elle, et assez paradoxalement, est qualitativement autant présente que sur le reste du département, lequel concentre pourtant les zones de Fos sur Mer, de Berre l'Etang et de Marignane qui accueillent nombre de très grandes entreprises industrielles.
Ce secteur d'activité compte quelques leaders européens, même si le savoir faire et les compétences de la main d'œuvre, très présents jusque dans les années 80, tend aujourd'hui à faire défaut.

Par ailleurs, le pays d'Arles connaît depuis le début des années 2000 l'implantation de très nombreuses entreprises de logistique, attirées par la disponibilité foncière, la proximité du port à containers du Grand Port Maritime de Marseille, des infrastructures autoroutières nord-sud et est-ouest et ainsi qu'une main d'œuvre potentielle en nombre. Cette situation devrait perdurer et contribuer à inverser la courbe du chômage, si le territoire parvient à correctement gérer son foncier et à gérer les contraintes environnementales, de plus en plus contraignantes.

Enfin, il convient de souligner l'évolution stratégique majeure que la ville d'Arles tente d'imprimer à son économie, par une mutation vers les industries culturelles et créatives (Courtet, 2008). De grandes maisons d'édition sont depuis plus de 20 ans localisées dans la cité provençale et ont initié la création de multiples activités connexes. Par ailleurs, la valorisation des patrimoines, le rayonnement de ses festivals, les projets d'infrastructures structurant, toutes dynamiques locales représentées par le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, seul cluster labélisé « grappe » par l'Etat dans ces secteurs d'activité, participent à cette réorientation du positionnement d'Arles et de son territoire. Ce choix stratégique qui fait sens au regard de la réalité patrimoniale du territoire, reste néanmoins risqué car fortement dépendant d'investissements lourds que les finances locales s'avèrent incapables de supporter seules.

CHOIX DES ACTEURS : LES ENTREPRISES

INTRODUCTION

S'il a été longtemps considéré implicitement que les faits économiques générateurs de valeurs ajoutées et de croissance économique étaient uniquement du ressort de l'entreprise privée, et, implicitement de la multinationale, le crise du début des années 1970, et celles qui ont suivi, ont conduit les chercheurs à repenser ce schéma et à mettre en exergue des dynamiques de développement portées par des acteurs fort divers et animées par des interactions infiniment plus complexes.

De même, le concept d'innovation, pierre angulaire de toutes les réflexions et objectif de toute politique économique, a également considérablement évolué.
Depuis Schumpeter, le progrès technique et les inventions entrepreneuriales sont le ferment de la croissance ; l'innovation est principalement technologique.
C'est dans cette lignée que se sont inscrits les principaux travaux, qui, à l'aune des années 1980, ont tenté d'apporter des éclairages sur les réponses à la crise et aux dynamiques économiques en cours - districts industriels, systèmes productifs régionaux, micro-systèmes d'innovation, milieux innovateurs, systèmes industriels localisés, … (Benko, Dunford et Lipietz, 1996) -, tout comme, les politiques qui, plus proches de nous, ont initié les Pôles de Compétitivité ou fondé, au niveau européen la « stratégie de Lisbonne » (2000).

Or, paradoxalement, leur approfondissement, que ce soit en ce qui concerne la Troisième Italie (Bagnasco et Trigilia, 1988), les clusters ou encore les milieux innovateurs, tend à prouver que le développement de l'entreprise ne peut s'envisager aujourd'hui que sur des champs bien plus larges que par le seul attribut technologique. Les processus de création de valeurs et d'innovation ne sont plus du seul ressort de la grande entreprise (Loinger et Peyrache, 1988). Ils mettent en jeu des dynamiques organisationnelles et conceptuelles complexes (Camagni, 2004), peuvent être générées par le territoire et s'appuyer sur ses ressources, parfois intangibles et construites par les acteurs eux même, (Tabariés, 2005). Le tout, en nécessitant l'entretien d'un capital « humain » ou social, porteur de confiance, de diminution des coûts de transaction et d'information, d'apprentissage collectif, d'interactions de tous ordres, valeurs qui fondent, en fait, ce que Philippe Aydalot (1985), Roberto Camagni (1999), ou encore Olivier Crevoisier (2000), nomment Milieu.

De surcroît, l'essentiel du tissu économique français et européen est composé de PME dont les activités sont considérées comme étant à basse ou moyenne intensité technologique (environ 97 % d'entre-elles, données émanant du programme européen Pilot, « Innovation in low and medium technology industries », sources Research Policy, 2009), investissant peu ou pas dans la Recherche et le Développement « classique », mais concevant l'innovation sous une approche beaucoup plus large, intégrant le marketing, le commercial, l'export ou l'organisation.

Ce qui tend à ouvrir considérablement le champ des possibles pour les territoires en

élargissant notablement la notion d' « innovation » qui, outre ses attributs technologiques, intègre maintenant les dimensions organisationnelles et conceptuelles (Camagni, 2004).

Enfin, le rapport du Cerfi de 2006 estime à 1300 les créations d'associations par semaine. Ces 155 000 organismes emploient 1,8 million de salariés, soit près d'un salarié du secteur privé sur dix, manifestant ainsi un rôle économique et social majeur. Si nombre de ces structures ne sont pas fondamentalement différenciantes pour le territoire et remplissent des tâches non créatrices de valeur ajoutée au sens industriel du terme, certaines, parce qu'elles interviennent sur des champs particulier - la culture, le patrimoine -, dynamisent le lieu qui les accueille, génèrent directement, et indirectement une forte activité économique, créent et exploitent une ressource territoriale spécifique et contribuent donc largement au rayonnement, à l'attractivité et à la différenciation du territoire au sein duquel elles sont implantées.
En ce sens, ces activités, qui sont des créateurs de richesse, quant bien même leur modèle économique diffère de celui d'une entreprise classique, méritent d'être considérées.

C'est pourquoi, le champ de notre étude dépassera le seul cadre de l'entreprise innovante "classique", pour intégrer des activités marchandes, voire non marchandes, qui génèrent également un impact économique et de la création de valeur dépassant le cadre du territoire sur lesquelles elles sont implantées et contribuant ainsi à son développement voire son attractivité. Elle tentera, par le biais d'entretiens qualitatifs avec une douzaine de dirigeants d'activités diversifiées représentatives, autant que faire se peut, de ce qu'est le tissu économique français, de resituer les attentes et besoins de ces firmes dans leurs rapports avec leur environnement.

I) PERIMETRE DE L'ETUDE

Il est bien accepté aujourd'hui de considérer que la richesse économique d'un territoire, les emplois qu'il porte, son dynamisme et son rayonnement sont le fait de tous les acteurs qu'il abrite, qu'ils soient privés, mais également parapublics et publics.
De même, il est avéré que la présence de laboratoires de recherche comme d'universités est un facteur essentiel, même s'il n'est pas déterminant, à la création de Cluster et de pôles de compétitivité.

C'est pourquoi les exemples sur lesquelles nous nous appuierons ne relèveront pas uniquement de la sphère entrepreneuriale dans son acception la plus stricte. Seront ainsi considérées toutes les structures qui concourent à la création de richesse et dont les activités, en dépassant le simple cadre du local, permettent au territoire d'accroitre son « PIB Territorial ».
Nous reprenons en ce sens la définition d' « agent situé », établie par Alain Rallet (1999) :
« *La notion d'agent situé ne signifie pas seulement que tout agent est localisé (il est là et pas ailleurs) mais aussi que son registre d'action déborde sa localisation et l'amène à être là et ailleurs. Toute interaction entre les agents économiques est ainsi située : elle peut se dérouler à proximité (géographique) ou/et ailleurs* ».
Il s'agit en effet pour le territoire d'être en capacité de se valoriser, d'attirer ces activités et de les accueillir au mieux, mais également, de leur offrir des conditions leur assurant un développement conforme voire supérieur à leurs attentes, en apparaissant comme

« fournisseur de ressources productives », (Crevoisier, 1998) afin de favoriser leur ancrage (Zimmermann, 2005).

A rebours, certaines activités et structures, dont l'impact ne dépasse pas le champ du territoire d'étude, parce que leurs échanges et leurs relations commerciales se limitent au local et ne peuvent exister que par ce local, ne seront pas intégrées en tant que telles.
Il en est de même des organisations publiques (hôpitaux, administrations, casernes, …), dont les activités, inhérentes aux spécificités ou à l'histoire du territoire qui les accueille, n'exporte pas de valeur et ne sont très peu discriminantes.
Et ce, d'autant plus que les acteurs locaux n'ont que très peu d'autorité sur ces services dont les choix de localisation et de pérennisation sont régis par une vision nationale et peuvent en ce sens être comparés aux décisions émanant d'entreprises multinationales.
Ainsi Camagni (2006) estime que « *la mise en œuvre d'un lobbying politique visant à obtenir des transferts publics est une stratégie exclusivement défensive, coûteuse, à rejeter* », quand bien même, à l'instar de toutes les autres activités qui ne feront pas l'objet de notre étude, leur présence est un facteur valorisant le territoire qui les abrite et justifiant son poids et sa réalité économique.

S'il est évident que leur existence est indispensable au bon fonctionnement du territoire et contribue, d'une certaine façon, à son rayonnement, attractivité et dynamisme, il n'en reste pas moins vrai qu'elles n'existent précisément parce que le territoire présente un certain nombre de caractéristiques factuelles, qui relèvent principalement de données socio-économiques, comme la densité de population ou le niveau de vie, et ne s'implantent ou ne se développent qu'au regard de ces grandeurs et de leurs évolutions.

Le territoire, au sens où nous l'entendons et dans l'espace globalisé actuel, qui est un créateur de ressources productives, un « milieu », innovateur ou non, n'a donc quasiment aucun impact sur ces structures.

Il en est ainsi des commerces, petits et grands, de la majorité des structures hôtelières, comme des artisans, de certaines activités de prestation de service et de la plupart des activités agricoles. Ces dernières exportant certes au dehors du territoire, mais en étant tellement dépendants de leur implantation, qu'elles ne peuvent que très difficilement s'accroître, se diversifier ou se délocaliser.
Hubert Jayet et André Torre (1994) évoquent également l'âge de l'activité concernée, en remarquant que la plupart des structures récemment créées, hormis celles particulièrement différenciatrices ou innovantes, sont fortement spacialisées, et fondent leur existence et le démarrage de leur croissance sur le marché local, lieu de leur implantation.

C'est pourquoi, sauf dans le cas de quelques exceptions, nous ne retiendrons pas d'activités de ce type dans le panel de celles qui seront interrogées.

En revanche, il est clair que les préconisations qui feront l'objet de la seconde partie de notre thèse les intégreront, la dynamique du territoire, sa « plasticité » (Hattab-Christmann, 2007), devant contribuer au développement et à l'ancrage de toutes ces activités.
Cela, de manière induite, car nous partons du principe que ce qui est bon pour les activités créatrices de valeur ajoutée « externe » l'est également pour celles qui interviennent principalement sur le local.

En conclusion, les structures concernées par notre étude le seront indépendamment de leur taille, mais se devront de générer une valeur ajoutée extraterritoriale contribuant ainsi à l'enrichissement exogène de leur lieu d'implantation.
Il en ira de même de leurs statuts juridiques, de leurs affiliations éventuelles à un groupe, du lieu de leurs organes de décision ou de tout autre considération n'influant pas ou ne remettant pas régulièrement en cause leur appartenance au périmètre sur laquelle nos travaux s'appuient.

II) TYPOLOGIE DES ACTIVITES RETENUES

Jusqu'aux années 1970, le développement économique reposait sur les grandes entreprises et les multinationales, qui, dans une logique fordiste, concevaient leur expansion sur des considérations qui leur étaient spécifiques. La nature a-spatiale de leur activité, les faibles liens qu'elles entretenaient avec leur environnement, tant en ce qui concerne leurs relations avec les autorités publiques que celles caractérisant leurs appels à la sous-traitance locale, et leur recherche systématique de coûts de production les plus faibles n'autorisaient aucune implication de la part des acteurs locaux. Jean-Pierre Gilly (2003) évoque même la notion de « *stratégie spatiale de prédation* », qualifiant ainsi ces grandes firmes exploitant unilatéralement les ressources génériques offertes localement.
Il en allait de même des politiques d'aménagement du territoire, décidées par le pouvoir central sans réelles concertations avec les acteurs locaux, et conduisant à modeler durablement le devenir et le positionnement économique des territoires. « *Autrefois le problème ne se posait pas de la même manière et les rapports entreprises – territoires étaient fondés sur la stabilité du paysage industriel, avec de fortes spécialisations qui marquaient la géographie d'un pays* » (Zimmermann, 2005). Grenoble et la micro-économique, Toulouse et l'aéronautique, Fos-sur-Mer avec la sidérurgie et la pétrochimie, probablement un des exemples les plus emblématiques de ce type de planification, ou encore avec l'exemple de l'implantation d'activités automobiles et téléphoniques à la Rochelle (Guesnier, 2010) afin de contrecarrer le déclin industrialo-maritime de la ville sont quelques exemples emblématiques de la planification industrielle française qui a longtemps prévalu.
Le développement économique territorial était donc majoritairement régi par des décisions qui lui étaient étrangères. Les centres de pouvoir des groupes, ou de l'Etat, comme les motivations guidant leurs axes stratégiques, étaient décorrélés des lieux abritant leurs centres de production, moteurs néanmoins et paradoxalement du dynamisme local.

Cependant, les importantes crises qu'ont alors subies les économies occidentales ont fondamentalement remis en cause le paradigme de la firme multinationale moteur de l'économie.
Philippe Aydalot, dés le début des années 1980, est l'un des premiers chercheurs à avoir mis en évidence les profondes mutations caractérisant les moteurs du dynamisme territorial.
Ses études sur la désindustrialisation des régions, ses réflexions sur leurs facteurs de résistance au déclin, comme sa mise en perspective des différentes trajectoires qu'elles peuvent suivre, l'ont amené à conceptualiser une approche radicalement différente du développement local.
Il a ainsi montré (Aydalot, 1986) que la capacité de certaines grandes régions industrielles à

dépasser le traumatisme de profondes restructurations, ou d'autres, jusqu'alors en retard, voire "sous-développés", de rattraper leur retard par l'éclosion d'un écosystème de firmes innovantes, manifestait la prééminence du développement endogène en replaçant le local, ou milieu, au cœur du débat.
Le paradigme du « *retournement des hiérarchies spatiales* » qu'il a alors conceptualisé s'est fondé sur la capacité des territoires et de leurs acteurs, à générer leur propre développement.
L'innovation, le développement économique, devenaient alors des objets appréhendables par les territoires, voire même, secrétables par eux.
Ainsi, sans remettre en cause le rôle particulier des grandes entreprises dans la dynamique d'un territoire, les travaux de Philippe Aydalot et du Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI), qu'il a fondé en 1984, ont montré que les autres acteurs - les PME, bien entendu, mais également les institutions, les activités non-marchandes, les structures de formation, les réseaux, ... - par les relations de confiance qu'ils pouvaient engendrer, étaient à même d'offrir un cadre réduisant l'incertitude et minimisant les coûts de transaction et d'information.
Cette thèse élargit celle développée en 1985 par Mark S. Granovetter, pour lequel l'encastrement des activités économiques, l'existence des groupes (familiaux, territoriaux, ...) porteurs et générateurs d'un "capital social", les liens faibles ainsi constitués expliquaient pour bonne part le succès des districts industriels, dont la "troisième Italie" est probablement le plus bel exemple.
Ainsi, les chercheurs du GREMI, s'appuyant sur la notion de confiance entre les acteurs, mais également sur les différentes approches développées par l'école de la Proximité (Rallet, 1993 ; Torre, 2004), ont dépassé le cadre des relations marchandes et non marchandes entre structures économiques, ainsi que celui des logiques de coopération - collaboration qui sont caractéristiques des études sur les districts italiens et des théories institutionnalistes des coûts de transaction promues par Ronald H. Coase, Oliver E. Williamson et Douglass C. North, pour fonder un nouveau paradigme du développement local.

Le Milieu, qui est composé de PME, de grandes entreprises engagées dans une démarche de coopération, mais également d'acteurs institutionnels locaux, d'« *agents média* » (Aydalot, 1984) - il s'agit de « *toutes les structures (institutions collectives, chambres de commerce ou de métiers, institutions financières, collectivités publiques, associations créées spontanément, des syndicats professionnels)* » qui, pour Philippe Aydalot (GREMI 1, 1986), ont un rôle essentiel dans la dynamique économique locale - liés entre eux par des réseaux et une culture commune (Tabariés, 2005), constitue l'essence de cette nouvelle approche.

L'innovation en est un des piliers. Etant entendu que la création de valeurs et la croissance économique découlent principalement des capacités des acteurs économiques à se différencier et donc à susciter l'émergence de nouveaux concepts.
Cependant, si les premiers travaux du GREMI considéraient l'innovation sous l'angle principalement technologique (« *En effet, le passé des territoires, leur organisation, leur capacité à générer un projet commun, le consensus qui les structure sont à la base de l'innovation. L'accès à la connaissance technologique, la présence de savoir-faire, la composition du marché du travail et bien d'autres composantes des milieux locaux déterminent des zones de plus ou moins grande innovativité* » (Aydalot, 1986)), en accordant une importance certaine à l'effet d'entrainement des PME par les grandes entreprises, les derniers programmes (GREMI 5 et 6), se sont intéressés aux agglomérations, et ont surtout contribué à l'élargissement des notions de Milieu et de ressources territoriales afférentes,

notamment naturelles, patrimoniales et culturelles.

Le concept d'innovation a donc progressivement évolué, quittant le champ technologique pour rencontrer les dimensions organisationnelles, conceptuelles et institutionnelles du territoire. Pour Muriel Tabariés (2005) : « *l'innovation consiste à valoriser différemment une ressource qui ne l'était pas ou mal et à en renouveler la demande dans le temps (innovation conceptuelle), à créer les conditions pour que la ressource soit préservée dans le temps et à trouver un mode de gouvernance qui fasse participer l'ensemble des acteurs concernés par cette valorisation (innovation organisationnelle)* ».

Par ailleurs, l'analyse quantitative des tissus économiques français et européen montre la sur-représentativité des petites et très petites entreprises, y compris dans les domaines industriels.
Ainsi, Au 1er janvier 2008, six entreprises sur dix en France n'ont pas de salarié et trois sur dix en ont entre un et neuf. Plus d'une entreprise de moins de dix salariés sur cinq est dans le commerce (Chiffres INSEE de 2008).
De même, si on se cantonne aux activités industrielles (y compris agroalimentaires), les entreprises de plus de 10 salariés ne représentent que 19,10 % de l'ensemble (chiffres INSEE de 2009).
Ces caractéristiques sont à rapprocher avec le sentiment de bon nombre d'entrepreneurs, qui considèrent l'innovation comme partie prenante des valeurs fondatrices de leurs structures, perception conforme à l'élargissement au « non-technologique » du concept par la plupart des études relatives au développement territorial, tel qu'il a été précisé précédemment (synthèse des travaux du GREMI 6).

C'est pourquoi, notre étude n'exclura pas, de facto, des catégories d'activités, et n'exigera pas que la composante « innovation » en soit essentielle. De même, le facteur taille comme celui relatif à l'âge, seront intégrés sous l'angle du périmètre précisé au chapitre précédent. A savoir, l'activité concernée exporte t'elle au dehors de son territoire d'implantation, génère t'elle des revenus exogène et a t'elle capacité à baser tout ou partie de son développement sur des marchés non-locaux.
Néanmoins, il est clair que seront principalement représentées les activités industrielles, agro-alimentaires, les services aux industries, même si certaines, plus originales, comme la culture, pourront rejoindre le panel.

III) CYCLE DE VIE

La finalité de cette partie de notre recherche étant d'évaluer la perception qu'ont les dirigeants de ce qu'est le territoire, de leur implication au sein de ce qui le constitue, des avantages qu'ils considèrent en tirer en faveur du développement et de la pérennisation de leur structure, les cas que nous étudierons concerneront l'intégralité du cycle de vie de la firme.

Les entretiens que nous mènerons s'attacheront donc à couvrir les phases de création, de croissance, de mutations, de déclin et de disparition (Jayet et Torre, 1994), sachant que les phases de croissance modérée traduisent la situation de la très grande majorité des entreprises françaises.
Or, il s'avère que la plupart des études, des financements et, in fine, des politiques publiques

relatives aux entreprises ne s'attachent pratiquement pas à ces états.
Elles relèvent principalement, soit des phases de création, de mutation (au sens de la transmission et de la cession) et d'implantation, ou, plus marginalement, comme ce fut le cas lors de la période récente que nous venons de traverser, des phases susceptibles d'entrainer leurs disparitions.
Ce qui est légitime. En ce qui concerne les jeunes entreprises ou celles en attente d'un repreneur, car il s'agit des étapes les plus critiques de leur existence (Jayet et Torre, 1994 ; Etude Insee 2007). Ce qui est corroboré statistiquement, l'observatoire des défaillances de la Coface (2011) montrant ainsi que depuis 2007, entre 50% et 55% des disparitions d'entreprises concernent celles de moins de 5 ans.
Et pour ce qui est du développement exogène, il convient pour le territoire de se différencier, d'apporter une plus-value suffisante et des avantages spécifiques permettant de créer des rendements croissants d'agglomération (Marty, 2006) à même de légitimer le choix en sa faveur.
Ces phases sont donc celles où le soutien public et l'effet de levier qu'il procure sont maximalisés, et dont les impacts économique, structurel, ainsi que politique, sont les plus visibles.
Elles correspondent également aux périodes où l'investisseur et le porteur de projet doivent se rapprocher de la puissance publique – la commune pour toutes les questions relatives aux permis de construire, la structure intercommunale pour les problématiques d'infrastructures ou d'aménagement, pour les prêts à la création, la Région pour les aides financières éventuelles, l'Etat pour les autorisations d'exploiter, ….-, et où les échelles temporelles des uns et des autres se rapprochent nécessairement. L'investisseur est en effet contraint de planifier son projet au regard du cadencement administratif, d'autant plus qu'il est fréquemment soumis à un processus de décision au moins aussi long et complexe, que ce soit de la part de son board s'il s'agit d'une multinationale, ou de son banquier dans les cas les plus fréquents.
Les firmes en ont pleinement conscience, et ont parfaitement intégré qu'elles sont alors en mesure de mobiliser divers accompagnements à même de minimiser leurs coûts d'installation, de diminuer les risques qui y sont inhérents et d'accélérer certains processus, grâce à la mobilisation des acteurs locaux (Etat, collectivités, chambres consulaires ou réseaux). Parfois, même, en en jouant et en usant de ce qui pourrait apparaître comme du chantage.
Il est clair que notre étude s'attachera à ces phases particulières de la vie de l'entreprise, même, si, statistiquement, elles ne concernent que peu de cas.

Cependant, ainsi que le note Jean Benoît Zimmermann (2005) « Du point de vue de l'action publique il ne s'agit donc pas seulement de se préoccuper d'attirer des investissements, mais de leur pérennité et, à défaut du maintien en un site, des acquis liés à la présence d'une entreprise sur un territoire, durant une période donnée. Le cœur de l'action publique réside sans doute davantage dans le processus de construction d'un tissu industriel et technologique ». La question de l'ancrage des activités est donc essentielle, pour le territoire, comme, d'ailleurs, pour le dirigeant ayant choisi, à un moment donné, de positionner son activité en un lieu donné.
Cette notion renvoie à la grande masse des activités, celles qui se situent dans la partie « plateau » de leur cycle de vie. Ce sont elles qui fondent le substrat économique français. Elles composent l'essentiel du « milieu » économique d'un territoire, elles génèrent son capital économique. Ses acteurs, qu'ils en soient les dirigeants, les salariés et toutes les parties prenantes, créent le capital social dont tous les auteurs s'accordent pour considérer qu'il s'agit

d'un des fondements de la construction territoriale.
Or, s'il est clair que l'implication de ces acteurs économiques est essentielle et demeure un préalable à la création d'avantages spécifiques, à la génération de ressources différenciantes, à la mise en œuvre d'une gouvernance partagée, et, in fine, à l'appréhension et à la construction d'un destin économique commun, peu d'études précisent comment le dirigeant perçoit cette attente et le rôle qu'il pourrait jouer.

Il en est de même en ce qui concerne la phase ultime de vie de l'entreprise, celle de sa cessation d'activité. Tout comme les premières étapes de son existence, elle ne représente statistiquement que très peu de cas. En revanche, son impact, principalement lorsqu'il s'agit d'une entité importante, est majeur pour le territoire. Pour autant, celui-ci, ainsi que les actions publiques afférentes, sont souvent mobilisées dans la phase curative de la fermeture et ne peuvent que constater les dégâts causés par le départ de l'entreprise.
Si, comme le précise Jean-Benoît Zimmermann (2005), le nomadisme est une constante intangible de la vie de l'entreprise et doit être intégrée comme telle, cette constatation ne peut légitimement être recevable que si le territoire, au sens de sa gouvernance économique, a été à même de proposer des solutions alternatives au dirigeant, ou, a minima, à intégrer cette possibilité dans une stratégie de développement globale et durable.
Le départ de l'entreprise relèverait dans ce cas d'une dynamique prévisible.
Malheureusement cette approche relève aujourd'hui plus d'une incantation que de la traduction d'une réelle posture stratégique territoriale. L'analyse des schémas de développement économique conçus par les collectivités publiques (Régions, intercommunalités ou Chambres Consulaires) montrent qu'ils n'intègrent que très rarement de façon concrète et affirmée les problématiques d'ancrage de leurs activités, notamment celles potentiellement à risque. Dans le meilleur des cas (schéma de développement de la communauté d'agglomération de Ouest Provence, par exemple), le questionnement porte sur l'après fermeture des sites industriels. Il s'interroge sur les types d'activités de substitution et les moyens à mettre en œuvre pour les attirer, afin de limiter au minimum les impacts économiques et sociaux potentiels. L'approche est ici principalement curative, et manifeste la volonté de la collectivité de s'impliquer sur des problématiques pour lesquelles elle n'a que très peu de capacité d'action. La création d'activités, l'implantation d'entreprise, l'investissement productif sont le fait d'entrepreneurs. Les temps de la planification industrielle des trente glorieuses n'ont plus cours et les acteurs publics ne peuvent qu'accompagner, sensibiliser ou orienter le choix des dirigeants.
Or, il serait intéressant d'évaluer dans quelle mesure certaines fermetures d'entreprises pourraient être anticipées, et si des actions publiques concrètes pourraient être mises en œuvre, sur le court terme, afin d'en diminuer les impacts, et sur le long terme, afin de ne concerner que les activités réellement sur le déclin et dont la survie ne peut raisonnablement être envisagée sur le territoire concernée.

C'est pourquoi, notre étude concernera également le cas d'entreprises ayant cessé leur activité, afin de tenter de discerner en quoi le territoire ou les politiques publiques auraient été en mesure de les prévenir, voire de les éviter.

En conclusion, nous tenterons d'intégrer dans notre panel des cas couvrant l'intégralité du cycle de vie des firmes. Cependant, l'approche sera différente selon la phase étudiée, les situations « dynamiques » (création, fort développement, fermeture) supposant une approche distincte de celles relatives aux périodes de croissance modeste, que nous avons qualifiées de

« statique ».

IV) MATRICE DES CAS

En nous appuyant sur les différentes typologies d'activités économiques présentes dans la littérature, en les croisant avec les analyses relatives à leurs cycles de vie, et en nous conformant au périmètre décrit au premier paragraphe du présent chapitre, nous pouvons proposer une caractérisation décrivant les principaux cas possibles.
Nous avons été amenés à distinguer les « Grandes entreprises » (au sens de la classification européenne), des « structures de petites tailles », car leurs types d'organes de décision comme leur localisation, leurs processus de décision, leurs impacts sont fondamentalement différents.

Le chapitre suivant précise donc cette typologie et expose les structures interrogées.

V) CAS DES GROUPES ET DES GRANDES ENTREPRISES

1) Typologie des cas

Type de décision	Caractérisation	Activité	Répartition capital	Actionnariat / Gouvernance	Site Concerné
Implantation	Phase Dynamique	Industrielle	Dilution Boursière	Industrielle	Production
Développement	Phase Statique	Agroalimentaire	Noyau dur majoritaire	Financière	R&D
Fermeture totale ou partielle	Phase Dynamique	Service	Coopérative		Siege
Développement sur un autre site	Phase Dynamique	Innovation			
Revente	Phase Dynamique				
Maintien de l'activité	Phase Dynamique				
Mutation sur site	Phase Dynamique				

2) Entreprises interrogées

Type de décision	Activité	Répartition capital	Actionnariat / Gouvernance	Site Concerné	Exemple	Nationalité	Taille	Localisation	Territoire
Implantation ***Phase Dynamique***	Service	Noyau dur majoritaire	Industrielle	Production	Katoen Natie	Belge		Saint Martin de Crau	Pays d'Arles
Développement ***Phase Statique***	Innovation	Fonds investissement	Financière	R&D	MGPI	Américaine		Lamanon	Pays d'Arles
	Service	Noyau dur majoritaire	Industrielle	Production	Katoen Natie	Belge		Saint Martin de Crau	Pays d'Arles
Fermeture totale ou partielle ***Phase Dynamique***	Industrielle	Bourse	Industrielle	Production	Papeteries Etienne Filiale de International Paper	Américain		Arles	Pays d'Arles
	Industrielle	Bourse	Industrielle	Service	Chep Filiale de Brambles	Australienne		Neuville au Bois, Loire sur Rhône, Villeneuve le Comte	France

VI) CAS DES PME

1) Typologie des cas

Type de décision	Caractérisation	Activité	Structure capitalistique	Actionnariat	Gouvernance	Marché	Implantation
Création	Phase Dynamique	Industrielle	Concentrée	Présent dans l'entreprise (Dirigeant, Personnel, …)	Dirigeant Fondateur	National	Mono-site
Reprise	Phase Dynamique	Agroalimentaire	Partagée	Non opérationnel (Fonds, Business Angels, …)	Dirigeant non fondateur	International	Multi-site
Implantation	Phase Dynamique	Service		Mixte	Collégial majoritairement proche dirigeant		
Implantation (autre site qu'initial)	Phase Dynamique	Innovation			Collégial incluant des structures externes influantes		
Développement	Phase Statique	Start up					
Fermeture totale ou partielle	Phase Dynamique						
Revente	Phase Dynamique						
Mutation sur site	Phase Dynamique						

2) Entreprises interrogées

Type de décision	Activité	Structure capitalistique	Actionnariat	Gouvernance	Marché	Implantation	Exemple	Taille	Localisation	Territoire
Création ***Phase Dynamique***	Start up	Concentrée	Présent dans l'entreprise	Dirigeant Fondateur	International	Mono-site	A-Corros	3	Arles	Pays d'Arles
Implantation (autre site qu'initial) ***Phase Dynamique***	Agroalimentaire	Concentrée	Présent dans l'entreprise	Dirigeant fondateur	International	Multi-site	Conserverie Jean Martin	50	Tarascon	Pays d'Arles
Développement ***Phase Statique***	Innovation	Partagée	Mixte	Dirigeant non fondateur	National	Multi-site	LERM	70	Arles	Pays d'Arles
	Culture	Association			International	Mono-site	Rencontres d'Arles (Rencontres Internationales e la Photographie)		Arles	Pays d'Arles
	Industrie / Service	Concentrée	Présent dans l'entreprise	Dirigeant non fondateur	Principalement Régional	Mono-site	Sud Engrais Distribution	10	Arles	Pays d'Arles
	Industrie	Concentrée	Présent dans l'entreprise	Dirigeant non fondateur	International	Multi-site	CMP ARLES (Constructions Métalliques et Préfabrication d'Arles)	80	Arles	Pays d'Arles

VII) OBJECTIFS DES ENTRETIENS AVEC LES DIRIGEANTS

1) Introduction

L'objet de cette partie de notre thèse est d'évaluer les principaux paramètres ayant conduit l'entreprise à choisir un territoire afin d'y localiser son activité et ceux favorisant son ancrage et son développement.

Si les phases d'implantation, principalement de filiales de groupe, ainsi que celles de création de PME, innovantes ou non, font l'objet d'une littérature assez dense (Zimmermann, 2005), plutôt d'ailleurs orientée sur les capacités du local à accueillir ces nouvelles structures que réellement portée sur la réalité de leurs motivations stratégiques, il est de constater que toutes les autres phases de la vie de l'entreprise, comme les décisions de développement et d'investissement, de mutation, ainsi que de revente ou de fermeture sont assez peu étudiées, sauf, là également, sous l'angle de leur appréhension de notions (proximités, participation à un cluster, conséquences pour le territoire …) (Torres, 2002), qui peuvent paraître, pour le chef d'entreprise interrogé, en définitive assez éloignées de ses préoccupations quotidiennes.

Les causes en sont multiples, et répondent à trois raisons principales.

La première est relative à la perception générale et la difficulté qu'ont les acteurs locaux, au premier rang desquels les politiques, à appréhender le développement économique et les besoins des entreprises. Ceux-ci, pour bon nombre d'entre eux, se résument aux phases « voyantes », quantifiables aisément et pour lesquelles ils peuvent effectivement agir. Ainsi, l'implantation d'une nouvelle usine, les investissements générés, tant par le privé que par la collectivité, les emplois qui en découlent, tout comme la création d'entreprise, supposent des réponses assez classiques, qui vont de la conception d'une nouvelle zone d'activité, à l'abondement de fonds financiers d'aide aux TPE, et se traduisent par le financement de structures (agence de développement, plate forme d'initiative locale) affectées à ces taches et d'ailleurs fréquemment présidées par les représentants de ces collectivités. C'est ce que Bernard Pecqueur en 2005 qualifie de stratégie « basse » des entreprises ou de court terme des institutions publiques, le territoire s'inscrivant alors dans une dynamique d'agglomération d'activités de type krugmanienne.
Toutes ces décisions sont en cohérence avec les contraintes, notamment temporelles, de ces institutions. De plus, il s'agit des rares cas où elles s'accordent également bien avec celles de l'entreprise ou du créateur Ceux ci, bien conscients que leurs propres décisions, qu'elles soient d'investissements de localisation, de recherche de financements ou de construction de bâtiments, s'inscrivent sur un temps long et supposent une part d'incertitude relativement conséquente, acceptent sans trop rechigner les phases – discussions avec tous les décideurs locaux et nécessité de les convaincre de l'intérêt du projet, élaboration des divers dossiers d'aide, tous différents en fonction de l'organisme sollicité, débats dans les diverses assemblées, vote des élus, politiques comme économiques, …-, inhérentes au lancement de leur démarche.
Ces étapes sont au demeurant relativement proches de celles qu'ils vivent, que ce soit en interne pour décider le board d'acter leurs propositions, comme en externe, s'il s'agit de convaincre un pool de banquiers de financer leur projet.

L'autre raison est propre à l'acte même de création ou d'implantation d'activité, qui suppose obligatoirement, qu'à un moment ou un autre du phasage du projet, des relations intenses soient nouées avec les représentants locaux qui sont alors, dans ce cas, assimilés à des partenaires économiques à part entière par les acteurs privés.
En effet, rares sont les situations où une entreprise peut se créer ou s'installer sans solliciter d'aucune sorte la collectivité publique à laquelle elle dépend, et sans l'accompagnement de la structure parapublique locale (chambre consulaire ou agence de développement) afin de chercher un terrain, trouver des financements complémentaires, modifier certaines infrastructures, …, toutes phases essentielles à la réussite de la démarche.
Le porteur de projet est alors accessible. Ses motivations, ses critères de décision sont assez bien compréhensibles et ses attentes, auprès de la collectivité, sont clairement exprimées.
Il est alors relativement aisé pour les structures qui en ont la charge de recenser ces sollicitations, de bâtir des argumentaires commerciaux les valorisant et d'initier diverses études visant à conforter la position de leur territoire au regard des besoins potentiels des investisseurs.
D'où un glissement sémantique naturel, plaçant le territoire au cœur des réflexions, alors qu'il n'est, fréquemment, qu'un paramètre parmi tant d'autre, souvent du second ordre, dans le processus de décision du chef d'entreprise. Et une focalisation des acteurs publics sur les phases d'implantation et de création, alors qu'elles ne représentent qu'une infime partie de la vie de l'entreprise, et que les motivations qui ont légitimé la localisation sont souvent fortement différentes de celles qui assureront la pérennité de l'activité.

La troisième relève de l'incompréhension souvent totale caractérisant les rapports, et le plus souvent l'absence de rapports, entre les chefs d'entreprise installés de longue date et les représentants publics locaux.
Or l'essentiel sépare ces deux mondes. Les contraintes de temps, comme précédemment évoqué, mais aussi évidemment les considérations économiques, sociales, les notions de risque, de pérennité, de responsabilité, jusqu'aux enjeux financiers basiques, de trésorerie ou de caution personnelle, biaisent intégralement les tentatives de rapprochement et de dialogue Elles provoquent assez fréquemment des sentiments de frustration et de déception de part et d'autre et contribuent à maintenir une frontière relativement étanche entre ces deux univers. L'un ne se rapprochant de l'autre qu'avec infiniment de précaution, et, fréquemment, pour le mettre devant le fait accompli et solliciter un accompagnement de la décision, et non pas, pour l'inclure dans le processus qui y a conduit.

Cette incompréhension mutuelle est évidemment profondément dommageable, tant pour les territoires, qui éprouvent les plus grandes difficultés à bâtir des projets de développement économique et d'étayer des choix d'investissement en les légitimant par des besoins émanant du tissu local, que pour les entreprises, qui, par la force des choses, s'amputent d'une part importante de surcroît de compétitivité théoriquement apporté par leur environnement et leur milieu proches (Camagni, 2006).

Il apparaît donc nécessaire, dans cette partie de mon travail, d'apporter un éclairage sur les besoins de l'entreprise, tels qu'elles les expriment, et non pas tels que les acteurs publics veulent les entendre.

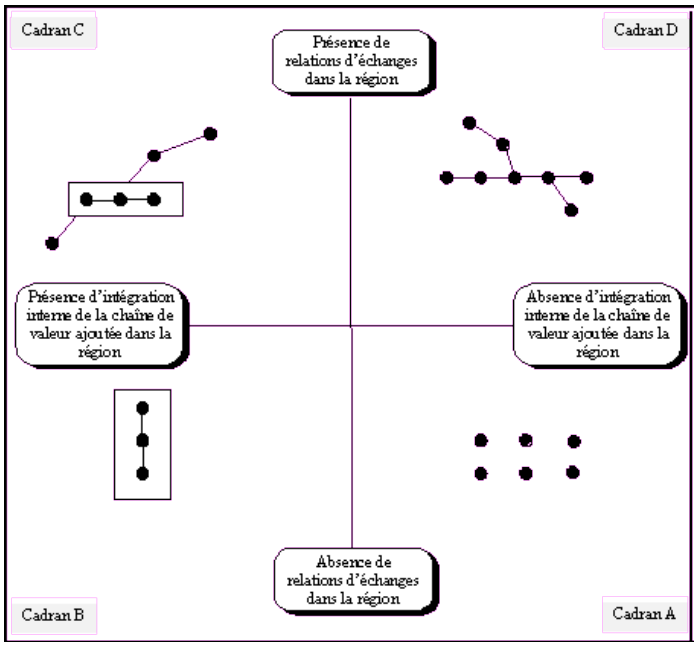
L'objectif sera ici de représenter et de hiérarchiser les paramètres à partir desquels la firme base ses choix de mutation stratégique.

En effet, elle nous permettra d'aborder la problématique du développement territorial sous l'angle de l'entreprise, en non, suivant celui du territoire, approche la plus communément retenue dans la littérature.

2) Caractérisation des situations étudiées

Notre étude visera donc à étudier les diverses phases de la vie de l'entreprise en adoptant exclusivement son point de vue.

Comme précisé par ailleurs, l'approche qualitative et la méthodologie volontairement pragmatique adoptées devront permettre de resituer conceptuellement les cas d'entreprise choisis.
En cela, nous utiliserons alors la typologie proposée par Denis Maillat (2001), et inscrirons les acteurs au sein des logiques « Fonctionnelle » ou « Territoriale », afin de les resituer dans la « Typologie des systèmes territoriaux de production » qu'il suggère.



D'après Maillat (2001)

Cette classification, complémentaire de celle ayant permis de choisir les entreprises laquelle est basée sur de éléments factuels (statut juridique, activité, taille…), nous permettra de resituer les cas étudiés dans un cadre territorial, et ceci, sans que les dirigeants n'aient été formellement interviewés en ce sens.

Par ailleurs, bien que conçue à partir de cas de grandes entreprises et dédiée à l'analyse de leurs filiales locales, il est probable que cette approche puisse également être appliquée aux PME qui seront largement représentées dans l'échantillon retenu support de ce travail.

Enfin, notre étude se composera de deux volets distincts.

3) Phases dynamiques de la vie de l'entreprise

a) Présentation

Nous nous attacherons, dans un premier temps aux cas d'entreprises ayant récemment été confrontées à des décisions structurantes – implantation, création, mutation d'activité, cession ou fermeture de site – afin de recenser puis de hiérarchiser les critères qui ont conduit à la prise de décision.
Le territoire devra donc être envisagé suivant la perception qu'en a (ou non) le chef d'entreprise. Il sera appréhendé comme un élément, parmi de nombreux autres, ayant plus ou moins contribué à la décision finale.
Ces phases, puisqu'elles induiront une modification substantielle et rapide de la structure concernée, qu'elles impacteront fortement, favorablement ou non, le territoire d'accueil, et qu'elles supposeront de sa part des réponses spécifiques et différenciées, peuvent être qualifiées de « dynamiques ».
Elles comportent pour le territoire une grande part de risque, puisqu'une décision négative entrainera, au mieux, un non investissement, et donc la non-implantation, ou la possibilité du dépérissement, à terme, de l'établissement déjà présent, risquant de mener à la fermeture du site.
Elles supposent donc fréquemment des réponses urgentes, souvent peu en adéquation avec les contraintes inhérentes au fonctionnement institutionnel. Les territoires n'ayant pas anticipé ces situations se trouvent de facto en situation passive, et ne peuvent, malheureusement, que constater et prendre acte de décisions les concernant pourtant au premier chef.

L'idée est donc ici de tenter de faire exprimer au chef d'entreprise interrogé ses motivations réelles, sans orienter son discours vers le territoire.

En cela, cette étude différera profondément de toutes celles relatives à la modélisation des facteurs d'attractivité territoriale, issues des agences de développement nationales ou locales (DATAR, AFII, MDER), ou portées par les institutionnels (enquête INSEE sur le Nord Pas de Calais –Benard, Jayet et Rajaonarison, 1999) puisqu'elle ne se focalisera pas, de facto, à la mesure de l'impact des « atouts » du territoire (infrastructures, présence de clusters, d'universités, cadre de vie ...) sur la décision de la firme.
Ces approches institutionnelles sont en effet fréquemment principalement orientées vers les éléments structurels visibles, sur lequel le territoire concerné a capacité, ou non, d'intervention (éléments factuels comme mentionné ci-dessus, mais également contexte institutionnel local, relations inter-entreprises, aménités, niveaux de taxation, droit du travail ou encore incitations financières) (Zimmermann, 2005 ; Hattab-Christmann, 2007) en occultant assez largement les réelles motivations du dirigeant ou de l'investisseur, qui relèvent principalement de considérations stratégiques, pour lesquelles les notions précédentes ne correspondent au mieux que d'éléments décisionnels secondaires.

b) Objectifs

Il s'agit ici de lister les facteurs de décision, puis de les hiérarchiser en fonction de leur degré d'importance tel que qualifié par le dirigeant.

L'exploitation des résultats devrait nous permettre d'élaborer une typologie caractérisant leurs principales motivations.
En effet, les réflexions incitant les entreprises à s'implanter, se développer voire à abandonner un territoire sont régies par une multitude de paramètres, souvent relativement communs, pour lesquelles l'influence du facteur local peut varier dans des proportions très sensibles (Guigou et Parthenay, 2001 ; Aydalot, 1986 ; Porter, 2004).

Nous classerons ces divers éléments de décision à l'intérieur de trois grandes familles, dont les éléments constitutifs sont spécifiques à chaque projet d'entreprise et fonction de son cycle de vie. Ils expriment à la fois ses motivations et ses besoins.

La première catégorie, représentative de l'essence même de l'entreprise, accueille les facteurs structurels qui lui sont propres. Ils vont concerner son cœur de compétence, et porteront sur des éléments rationnels et mesurables, comme sa structure financière, son marché, ses fournisseurs ou encore ses ressources humaines, et sur d'autres plus difficilement modélisables, comme sa perception du futur ou la volonté réelle, mais souvent soigneusement non explicitée, des dirigeants. Le rôle du territoire est ici mineur, voire absent.

La seconde regroupe les facteurs de productivité endogènes à l'entreprise. Il va s'agir ici de la disponibilité foncière ou de main d'œuvre, de la présence d'infrastructures, de l'obtention potentielle d'aides ou de subventions publiques, de l'accompagnement des acteurs locaux, de l'existence d'un cluster, et d'autres, moins étroitement corrélés à des considérations économiques, comme la richesse culturelle locale ou sa disponibilité en loisirs de toute sorte; toutes considérations qui relèvent, globalement, des Economies d'Agglomération et d'attractivité territoriale.

Enfin, la troisième famille englobe les facteurs qui peuvent être qualifiés d'exogènes, sur lesquels l'entreprise, tout du moins au début de son cycle de vie, n'a que très peu connaissance et encore moins capacité à influer. Ils sont ici relatifs à l'absorption de sa substance constitutive dans le tissu local, et concernent, évidemment, tout ce qui a trait à ses besoins économiques, mais également, et surtout, le degré d'intégration de l'Humain dans les différentes strates constitutives de la société. Il s'agit ici de données souvent intangibles et difficilement mesurables, puisque touchant à des comportements non directement connectés à l'entreprise par elle-même ; comme par exemple le degré et la profondeur de ses relations et de ses échanges avec les mondes culturels, associatifs et institutionnels, le sentiment que ses attentes sont prises en compte et sur sa capacité, si nécessaire, à influer les décisions relevant du local. Ou encore l'implication individuelle et à titre personnel du dirigeant et de ses salariés dans ce qui fait la vie sociale. La capacité du territoire à créer les conditions favorables à cette intégration est ici primordiale.

Conceptuellement, il est probable que les considérations relevant de cette troisième famille pourront s'apprécier suivant :

- Une approche micro-analytique, de réduction des risques et d'abaissement des coûts de transaction
- Une approche cognitive, d'apprentissage et d'évolution, par l'échange des savoir-faire et des compétences

Suivant en cela une description systémique des milieux innovateurs proposée par Denis

Maillat (1994).

Il est manifeste que le degré d'implication et le concept même de territoire au sein de ces trois niveaux sont fondamentalement différents. Ainsi, sur la notion d'échelle géographique – le marché de l'entreprise va couvrir une zone sans commune mesure avec celle relevant de son implication sociétale -, que pour le niveau de décision institutionnelle – l'élaboration de normes techniques internationales et la décision de créer une pépinière d'entreprises dédiées à la technologie considérée - ou politique – l'élaboration de schémas d'aides aux entreprises et leurs diffusions et utilisations locales - .

En synthèse, les motivations induisant les décisions peuvent probablement être classées au regard de leurs impacts croissants sur le territoire.

On peut, en première analyse, les décrire de la façon suivante :

Considérations spécifiques à l'entreprise

- Marchés, Concurrence, Client, Fournisseur
- Rationalisation interne, réorganisation
- Stratégie financière (zone euro) et cohérence économique
- Adossement à un partenaire (entreprise, laboratoire, ...)
- Volonté du chef d'entreprise
- Volonté des salariés

Impact des spécificités territoriales

- Infrastructures accessibles
- Situation logistique : routier, ferroviaire, fluvial, maritime, aérien ...
- Ressources humaines disponibles
- Contraintes environnementales ou autres moindres
- Coût du foncier et de l'implantation en général
- Ecosystème cohérent : présence de sous-traitants, de fournisseurs, de formation .... Economie d'agglomération ou de localisation

L'action territoriale

- Foncier disponible
- Fiscalités, taxes diverses, avantageuses
- Aides financières et accompagnement
- Dynamique de territoire (image), Cadre de vie agréable et attractif
- Accueil efficace de salariés (habitation, crèche, second emploi, ...)
- Réactivité du territoire, faible temps de réponse théorique aux sollicitations
- Réduction de l'incertitude, des coûts de transaction et d'information
- Capacité d'apprentissage, proximité cognitive

Le rôle et la capacité d'influence du territoire sont évidemment croissants.
Néanmoins, il existe une porosité entre ces trois grandes classifications.

4) Phases statiques de la vie de l'entreprise

a) Présentation

Si un territoire se doit d'accueillir au mieux une nouvelle activité et se doter des meilleurs attributs afin de la convaincre d'y demeurer lors de ses phases d'évolution, il est clair que ces situations se révèlent relativement exceptionnelles dans la vie de l'entreprise.

C'est pourquoi le second volet de cette étude s'intéressera à la vie « normale » de l'entreprise. Le territoire, le « *milieu* » au sens du GREMI (Aydalot, 1986), est alors partie intégrante de la trajectoire de la firme et influe donc sur sa compétitivité quotidienne. Il contribue à son ancrage local (Zimmermann, 2005).

Il est alors intéressant de tenter de préciser comment il est perçu par le chef d'entreprise, quelles sont ses attentes à son égard et de tenter d'évaluer comment ces besoins peuvent se traduire opérationnellement.

Les exemples étudiés représenteront la grande majorité des entreprises, celles qui n'ont pas subi récemment de modifications structurelles profondes, celles dont l'impact sur leur territoire est relativement constant dans le temps. Par opposition aux précédentes, leur comportement peut donc être qualifié de « statique ».

Pour autant, ce sont elles qui constituent le terreau économique du territoire, qui lui apportent ses richesses et qui sont l'essence de son « *milieu* ».
Les dispositifs auxquelles elles collaborent ou qu'elles animent, qu'ils soient économiques (clusters, associations d'exportateurs, syndicats professionnels, …) ou de nature plus institutionnelle (chambres consulaires, conseils de développement, …), en sont un des ferments.
Il est donc probable, a contrario de l'étude des entreprises en phase « dynamique », que, sans pour autant orienter les réflexions du dirigeant, celui-ci valorisera bien plus le territoire, et notamment tout ce qui a trait au capital social, au « milieu », à la proximité dans son approche du développement de son entreprise (Torres, 2006 ; Hattab-Christman, 2007).

Ainsi, si les cas d'entreprises « dynamiques » permettront de construire assez complètement les deux premières familles (considérations spécifiques et impact des spécificités locales) de notre typologie, la phase présente s'attachera naturellement plus à l'élaboration de la partie relative à l'action territoriale et à son milieu.

b) Objectifs

Il s'agit ici de compléter le travail initiée avec les entreprises en phase d'évolution dynamique, dont une large part (cas des implantations et des créations, approche de certains grands groupes) ne connaissent pas le territoire ou ne souhaitent pas s'y impliquer (Maillat, 2001), en précisant comment les entreprises depuis longtemps présentes sur le territoire perçoivent son action en matière économique.

Au regard de la composition du tissu économique français (*au 1er janvier 2008, six*

entreprises sur dix en France n'ont pas de salarié et trois sur dix en ont entre un et neuf, source Insee) et de la typologie des acteurs interrogés cette partie de notre étude s'intéressera principalement aux PME.

En ce sens, il est probable que ses résultats puissent s'apprécier en mobilisant les concepts de « *Proxémique* », d' « *Actifs de proximité* » (Torres, 2002 ; Dupuy et Torre, 2004), et de « *Capital Social* » (Coleman, 1987 ; Loudiyi, Angeon et Lardon, 2008) et soient une illustration de ce qu'Alfred Marshall, au début du XXème siècle, appréhendait, par « l'atmosphère industrielle » et le fait que « *lorsqu'une industrie a choisi une localité, elle a des chances d'y rester longtemps, tant sont grands les avantages que présente pour des gens adonnés à la même industrie, le fait d'être près les uns des autres* » (Marshall, 1919).

C'est pourquoi, outre l'évocation des ressources du territoire telles qu'appréhendées par le chef d'entreprise, il conviendra également d'orienter cette partie de l'étude sur une analyse prospective de ses besoins.
En effet, implanté depuis de longue date, confronté quotidiennement aux spécificités locales, qu'elles soient économiques, politiques, sociales ou culturelles, plus ou moins intégré à son « milieu », il sera parfaitement à même de décliner sa propre vision de ce que devrait être un environnement optimal favorisant le développement de son activité.

Corrélativement, elle devrait également permettre d'évaluer le pourcentage de dirigeants de PME réellement intégrés au territoire accueillant leur entreprise, et par conséquent, mesurer l'impact réel des diverses politiques de développement local voire, si possible, en déduire quelles approches à initier afin d'inciter le dirigeant à s'intégrer dans cette dynamique vertueuse.

Elaborée principalement sous l'angle de la PME, cette démarche, parce qu'elle s'inscrira probablement dans une approche sociologique et relationnelle de la situation, pourra probablement être déclinée vers les dirigeants des filiales de groupes, ceux pour lesquels l'activité ne procède pas d'une logique de territorialisation, suivant la typologie proposée par Denis Maillat (2001).

5) Synthèse

Ces données issues de l'étude des entreprises ayant vécu des phases qualifiées de « Dynamique » seront pratiquement transposables dans le temps comme dans l'espace, en ce sens qu'elles ne relèveront pas du territoire cible, mais bien des attentes à dimension stratégique de l'entreprise, au regard des typologies qui auront été proposées.
En revanche, cette partie de l'enquête risque de ne proposer comme description de l'action territoriale qu'une approche très parcellaire.

Ainsi, le territoire étant abordé en tant qu'objet informel et théorique, cette partie de notre recherche proposera une description généraliste et une typologie des attentes de la firme, tout du moins à l'échelon français.

Paradoxalement, cette partie de notre recherche, puisqu'elle concernera des problématiques d'entreprise essentiellement indépendantes de la localisation de leur activité (ou tout du

moins, pour lesquels les arguments territoriaux ne sont pas essentiels) apportera une description stable, dans l'espace et probablement pour un temps raisonnable, de la problématique.

En revanche, l'étude des entreprises en phase qualifiée de statique, puisqu'elle permettra une description plus fine de la couche périphérique de la sphère, s'appuiera nécessairement sur des caractéristiques spécifiques des territoires les abritant.

Elle ne pourra donc prétendre à une reproductibilité immédiate car sera intimement fonction du territoire cible de l'enquête.

Cette partie complémentaire de la précédente, apparaitra très probablement comme une source majeure de la réflexion objet de la dernière partie de notre thèse.
En effet, dés lors que l'on considère, comme le soulignait Philippe Aydalot (1986) que « *s'il y avait innovation, celle-ci dépendait d'abord du milieu dans lequel la firme évoluait* », et que « *le milieu dans lequel évoluait la firme conditionne nécessairement les comportements économiques des agents et, de fait, leurs pratiques productives* » (Coppin, 2002), cette partie de notre recherche permettra très probablement d'évaluer ce que les entreprises attendent de leur territoire. Elle concrétisera par conséquent les approches académiques sur la capacité du territoire à apparaître comme une ressource et un facteur différenciant d'accroissement de la productivité de la firme, à créer des « *avantages absolus* » et non « comparatifs » au sens Ricardien (Camagni, 2002) en matérialisant concrètement les types d'avantages attendus.

Elles se fonderont sur des facteurs éminemment endogènes qui relèveront donc principalement de la volonté des acteurs locaux de se les approprier, et leur fourniront motifs à inverser des tendances négatives et donc à créer ou recréer du développement, tout en prouvant, inversement, que les situations, même favorables, peuvent aisément se retourner, dés l'arrêt de cette dynamique vertueuse.

VIII) CONCEPT DES QUESTIONNAIRES AUPRES DES DIRIGEANTS

Les considérations stratégiques de l'entreprise et leur degré d'appréhension au territoire sont fondamentalement différents suivant le type de décision qu'elle a à prendre.

Nous avons ainsi été amené à dissocier les cas d'entreprise ayant vécu de profondes ruptures organisationnelles, phases que nous avons qualifiées de « dynamiques » au regard de leurs impacts forts sur la structure et sur son territoire, de ceux relatifs aux phases d'évolution naturelle, dites « statiques », qui correspondent au quotidien de ces activités économiques, dont les rapports au « local » sont ainsi exprimés et vécus de façon différente.

C'est pourquoi deux types de questionnaires sont élaborés.

Le premier concerne donc les cas d'entreprises ayant récemment été confrontées à des décisions structurantes – implantation, création, mutation d'activité, cession ou fermeture de site – afin de recenser puis de hiérarchiser les critères qui ont conduit à la prise de décision.
Il s'agit ici de lister les facteurs de décision, puis de les hiérarchiser en fonction de leur degré

d'importance tel que qualifié par le dirigeant. Le territoire sera donc envisagé suivant la perception qu'en a (ou non) le chef d'entreprise. Il sera appréhendé comme un élément, parmi de nombreux autres, ayant plus ou moins contribué à la décision stratégique finale. Le questionnaire ne l'évoque pas explicitement comme une variable clé, laissant ainsi capacité au dirigeant d'exprimer si tel fut le cas.
Enfin, la nature des cas traités induit naturellement une sur représentation des multinationales ou des « grandes » PME, les implantations ex nihilo ou les fermetures abruptes étant plus de leur fait.
De par l'approche retenue, centrée sur l'entreprise et non sur les caractéristiques du territoire l'accueillant, cette partie de l'étude pourra aisément être transposée en d'autres lieux, au moins français.
Néanmoins, pour des raisons de simplicité opérationnelle, la plupart des acteurs interrogés sont majoritairement situés dans les Bouches du Rhône et autour d'Arles.

Le second s'intéresse donc à la vie « normale » de l'entreprise.
Naturellement l'appréhension et la connaissance du territoire sont dans ce cas fondamentalement différentes car bien plus approfondies et doivent faire l'objet d'un questionnement dédié.
Pour autant, cette étude permettra de mettre en exergue les systèmes, fordistes ou post-fordistes, caractérisant le degré d'intégration stratégique du local par l'acteur économique concerné (Lamara, 2009).
Cette typologie sera croisée avec la taille de l'entreprise concernée, afin de tenter de mettre en lumière pourquoi certains « groupes » parviennent localement à s'imprégner du territoire, à l'enrichir, et à réfréner leur tendance naturellement centralisatrice et fordiste, et pourquoi certaines PME n'y parviennent pas, alors que tout doit concourir à faire d'elles les moteurs de la construction territoriale.

Ainsi le degré d'utilisation des ressources disponibles, leurs caractérisations, la volonté manifestée par le dirigeant d'en co-construire de nouvelles (Khan, 2007), sa participation au milieu, innovateur ou non, permettront d'évaluer le niveau d'ancrage de la firme (Zimmermann, 2005) et de fournir des éléments de réflexion sur les capacités du territoire à le conforter.

Il convient donc d'aborder explicitement quelle est la perception du dirigeant quant aux ressources de son territoire, quelles soient tangibles comme intangibles, ainsi que de la coordination de ses acteurs, qui forment les deux piliers de la construction locale selon Hadjou Lamara (2009), afin de mesurer son positionnement par rapport à ces deux points cardinaux de la dynamique territoriale, et quels sont les manques qu'il évalue et qui expliquent sa moindre implication.

L'objectif étant de préciser comment le territoire est perçu par le chef d'entreprise, quelles sont ses attentes à son égard et de tenter d'évaluer comment ces besoins peuvent se traduire opérationnellement. Contrairement au cas des entreprises en phase « dynamique », le territoire fera donc partie du questionnaire, tant en termes de ressource présente que d'attente future (Lamara, 2009 ; Khan, 2007).

Les situations étudiées faisant fortement référence au territoire sur lesquelles sont situées les activités interrogées, celles ci ne pourront être extrapolées telles quelles et supposeront une

mise en perspective des caractéristiques génériques des territoires comparés. Elles permettront, à partir du « socle » et de la modélisation issus de la première partie de l'enquête, de dégager les spécificités locales, quelles soient de natures économique, organisationnelle, politique ou sociale.
Enfin, contrairement à la première partie de l'étude, le spectre des entreprises interrogées est naturellement plus conforme à la typologie entrepreneuriale française, à savoir principalement des PME de mois de 50 personnes. Les filiales de groupes implantés font néanmoins l'objet d'une attention particulière. Leur volatilité, ou nomadisme (Zimmermann 1998), étant par nature bien plus conséquente que celles des structures purement locales (Maillat 2001), il convient donc d'évaluer spécifiquement leur niveau de « proximité physique » (Torres, 2002).
Le territoire d'expérimentation choisi est celui du pays d'Arles, c'est à dire de la partie ouest du département des Bouches du Rhône.

1) Caractérisation des enquêtes

Les objectifs poursuivis peuvent être décrits de la façon suivante :

- Dans le cas des entreprises en phase dynamique (questionnaire 1), évaluer les motivations ayant conduit l'entreprise, le créateur, le repreneur, le dirigeant propriétaire ou le directeur du site à prendre une décision impactant le territoire.
- Dans le cas des entreprises en phase statique (questionnaire 2), intégrer formellement la notion territoriale (au sens du construit collectif institutionnel de Williamson) dans l'ensemble des critères pris en compte par le dirigeant pour justifier de la croissance de son entreprise
- Regrouper ces arguments et tenter de créer des familles homogènes, au regard du degré d'intégration d'éléments directement liés au territoire.
- Construire la « sphère entreprise ».
- Mesurer la perception qu'a le dirigeant du territoire. Que lui apporte t'il, quelles sont ses relations, en a t'il, …. ? Que représente le territoire pour lui ? Un centre de cout, une contrainte, un objet inanimé, ou une ressource ? Qu'attend t'il du territoire ? En quoi a t'il influé la décision ?
- Probablement marquer la différence entre les créateurs (récents et les dirigeants / créateurs « anciens ») et les repreneurs. De même, analyser cette différence avec les dirigeants de site.

Le questionnaire comporte plusieurs familles de questions.

1. Motivations du chef d'entreprise.
   Classification et hiérarchisation (relativement à leur importance dans la prise de décision qu'à leur relation au territoire et à son action éventuelle) de ses critères d'analyse.

   Cette première partie sera principalement dédiée aux entreprises en phase dynamique.

2. Appréhension du territoire par le chef d'entreprise.

Que représente t'il, que lui apporte t'il. Quelles sont ses relations avec les acteurs économiques, politiques, sociaux, culturelles, et autres du territoire. Les connaît t'il ? Qui sont t'ils pour lui. Souhaite t'il les connaître ? Ces acteurs interviennent ils dans le cadre de son entreprise. Lui apportent t'ils une valeur ajoutée ? Sont ils des « ressources ». Si oui, de quel type. Avec quels types d'acteurs entretient t'il des relations contribuant, directement ou indirectement, à des interactions professionnelles ?

Cette seconde partie fera l'objet de questions semi directives dans le cas d'entreprises en phase statique. En revanche, ces notions ne seront pas abordées directement dans les autres cas, latitude étant donnée au chef d'entreprise ayant été amené à effectuer des choix structurant d'évoquer ou non le rôle du territoire.

3. Définition de ce que devrait être le territoire pour le chef d'entreprise.
   Comment devrait t'il être organisé, quelles devraient être les relations entre ses différentes composantes. Pense t'il pouvoir en retirer un avantage concurrentiel ? Si oui, de quel type, et supposant quelle implication ?
   Quels sont les acteurs, institutionnels ou non, à même de porter cette structuration ? Quel type de gouvernance adopter ? Avec quels types d'acteurs (économiques / politiques / socio-économiques …) ?

   Cette dernière partie du questionnaire sera essentiellement consacrée aux entretiens avec les entreprises en phase statique, toujours menés de façon semi structurés mais probablement avec des questions plus directives que précédemment.

2) Premier questionnaire : entreprises en phase dynamique

a) Présentation de l'entreprise

Les données collectées sont ici factuelles.

- Nom
- Structuration juridique
- Type et nationalité de l'actionnariat. Modalités de gouvernance (site et groupe)
- Marchés couverts (site et groupe)
- Activités (site et groupe). Part de l'innovation
- Chiffre d'affaires (site et groupe)
- Nombre de salariés (site et groupe)
- Date d'implantation locale

- Nom et fonction de la personne interviewée

b) Type de modification structurelle vécue

- Implantation Création
- Développement
- Fermeture totale ou partielle

- Développement sur un autre site
- Revente
- Maintien de l'activité
- Mutation sur site

c) *Justifications stratégiques*

L'objectif de l'entretien vise à faire expliciter au dirigeant les motivations qui ont conduit à sa prise de décision.
Elles correspondent au cœur de la présente étude.

i) *Considérations spécifiques à l'entreprise*

Les thèmes à aborder dans cette première partie sont représentatifs de l'essence même de l'entreprise et de sa volonté d'évoluer structurellement. Ils vont concerner son cœur de compétence, et porteront sur des éléments rationnels et mesurables, comme sa structure financière, son marché, ses fournisseurs ou encore ses ressources humaines, et sur d'autres plus difficilement modélisables, comme sa perception du futur ou la volonté réelle, mais souvent soigneusement non explicitée, des dirigeants. Le rôle du territoire est ici mineur, voire absent.

Les interrogations porteront donc sur les éléments d'appréciation suivants :

- Marchés, Concurrence, Client, Fournisseur
- Organisation interne
- Stratégie financière (zone euro) et cohérence économique
- Adossement à un partenaire (entreprise, laboratoire, ...)
- Volonté du chef d'entreprise
- Volonté des salariés

ii) *Impact des spécificités territoriales*

L'objectif est ici d'aborder les ressources du territoire, au sens premier du terme, c'est à dire, que l'on peut caractériser par leur prix de marché et dont l'importance est proportionnelle à la valeur marchande (Lamara, 2009).
Outre les ressources naturelles, qui « entrent dans le processus de production et sont incorporées dans le résultat de celui-ci », on considérera dans cette partie tous les moyens qui servent à satisfaire les besoins et à créer de la richesse, au sens de Lévy et Lussault (2003).

Sont donc évoquées, aux cotés des infrastructures, les disponibilités en capital (financier ou humain) ainsi que les ressources cognitives.

Cette partie du questionnaire vise à mesurer en quoi ces ressources, qui relèvent pour la plupart l'environnement local, ont été en mesure d'influer sur la décision du dirigeant (Raymond Benard, Hubert Jayet et Dominique Rajaonarison 1999).

Les interrogations portent donc sur les ressources suivantes :

- Infrastructures accessibles
- Situation logistique : routier, ferroviaire, fluvial, maritime, aérien ...
- Ressources humaines disponibles
- Contraintes environnementales
- Disponibilité et coût du foncier ainsi que de l'implantation en général
- Ecosystème cohérent : présence de sous-traitants, de fournisseurs, de formation ....
- Economie d'agglomération ou de localisation

iii) L'action territoriale

Cette dernière partie du questionnaire porte sur ce que les ressources, essentiellement non-marchandes, que le local a été en mesure de générer par lui-même ou tout du moins, des éléments d'attractivité qu'il est capable de mettre en exergue afin de valoriser sa singularité et sa différenciation au regard des territoires avec lesquels il est en concurrence.
On retrouve ici, dans la seconde partie de ce chapitre, certains des éléments du « milieu » et du « milieu innovateur » tels qu'exprimés par le GREMI (Aydalot, Camagni, Pecqueur).
Il est clair que pour les entreprises récemment implantées, ces notions seront peu appréhendées et connues.
C'est pourquoi, elles ne font pas l'objet de questions directes et ne seront abordées qu'en fonction du ressenti du chef d'entreprise.

- Fiscalités, taxes diverses, avantageuses
- Aides financières et accompagnement
- Dynamique de territoire (image), Cadre de vie agréable et attractif
- Accueil efficace de salariés (habitation, crèche, second emploi, ...)
- Réactivité du territoire, faible temps de réponse théorique aux sollicitations

- Réduction de l'incertitude, des coûts de transaction et d'information
- Capacité d'apprentissage, proximité cognitive
- Portage local de clusters
- Implication du dirigeant ou des salariés dans les dynamiques locales, économiques, sociales ou autres
- Connaissance des dispositifs et structures d'accompagnement au développement des entreprises

3) Second questionnaire : entreprises en phase statique

a) Présentation de l'entreprise

Les données collectées sont ici factuelles. Comme indiqué précédemment, la plupart des entreprises interrogées sont des PME, même si une attention particulière est portée aux filiales de groupes.

- Nom
- Structuration juridique, type de l'actionnariat. Modalités de gouvernance
- Marchés couverts. Distinction local – régional – national – international
- Activités
- Chiffre d'affaires
- Nombre de salariés
- Organisation interne
- Année de création ou date d'implantation locale

- Nom et fonction de la personne interviewée

b) <u>Caractérisation de l'entreprise</u>

- Historique récent de l'activité. Caractérisation du type de développement (croissance ou non, diversification, …)
- Part de l'innovation ou de la R&D dans l'activité et perception qu'en a le dirigeant.
- Relations avec les clients, les fournisseurs et globalement l'environnement économique directement lié à l'entreprise

c) <u>Le dirigeant et le territoire</u>

Il s'agit ici de mesurer le degré d'implication du dirigeant au sein des diverses instances – économiques, sociales, politiques ou autres – du territoire.
En préambule, il convient d'évaluer ce que la notion même de territoire suppose pour le chef d'entreprise, dans toutes ses acceptions, de sa définition géographique, son rôle de pourvoyeur passif de facteurs de production, jusqu'à celui de construit institutionnel collectif soumis à une exigence d'efficience schumpétérienne (Abdelmalki, Dufourt, Kirat et Desjardins, 1996).
Les notions de proximité (géographique, organisée) (Rallet et Torre, 2004) seront également abordées dans un souci d'évaluation de l'optimisation des gains de transaction (Williamson, 1975) et plus globalement de la perception des avantages différenciateurs offerts par son territoire d'adoption (Coppin, 2002).

- Contour géographique de ce qu'il comprend comme étant le territoire d'accueil de son entreprise
- Fonction du territoire : espace neutre fournisseur de ressources matérielles, ou milieu générateur d'externalités productives
- Participation aux organes émanant du territoire : syndicat professionnel, cluster, chambre consulaire, ….
- Caractérisation des relations économiques situées sur le territoire considérées : fournisseurs, sous-traitants, ressources humaines spécialisées
- Appréhension des notions de confiance entre partenaires locaux

d) <u>Relation au territoire</u>

L'objectif de l'entretien vise à faire expliciter au dirigeant son approche territoriale et son ressenti du territoire comme acteur de son développement.
Contrairement au questionnement relatif aux structures en phase dynamique, le territoire, en tant que partenaire et partie prenante de la vie de l'entreprise, sera formellement évoqué.
Il convient ainsi d'évaluer le ressenti du dirigeant sur cette notion même, de lui faire préciser ce que sont pour lui les ressources locales (Pecqueur, 2004) et de savoir s'il s'intègre aux différentes communautés constitutives de la gouvernance de son territoire.

i) Impact des spécificités territoriales

L'objectif est ici d'aborder les ressources du territoire, au sens premier du terme, c'est à dire, que l'on peut caractériser par leur prix de marché et dont l'importance est proportionnelle à la valeur marchande (Lamara, 2009).
Outre les ressources naturelles, qui « entrent dans le processus de production et sont incorporées dans le résultat de celui-ci », on considère dans cette partie tous les moyens qui servent à satisfaire les besoins et à créer de la richesse (Lévy et Lussault, 2003).

Sont donc évoquées, aux cotés des infrastructures, les disponibilités en capital (financier ou humain) ainsi que les ressources cognitives.

Les interrogations porteront donc sur les ressources suivantes :

- Infrastructures accessibles
- Situation logistique : routier, ferroviaire, fluvial, maritime, aérien ...
- Ressources humaines disponibles
- Contraintes environnementales
- Disponibilité et coût du foncier ainsi que de l'implantation en général
- Ecosystème cohérent : présence de sous-traitants, de fournisseurs, de formation ....
- Economie d'agglomération ou de localisation

ii) L'action territoriale

- Fiscalités, taxes diverses, avantageuses
- Aides financières et accompagnement
- Dynamique de territoire (image), Cadre de vie agréable et attractif
- Accueil efficace de salariés (habitation, crèche, second emploi, ...)
- Réactivité du territoire, faible temps de réponse théorique aux sollicitations

- Réduction de l'incertitude, des coûts de transaction et d'information
- Capacité d'apprentissage, proximité cognitive
- Portage local de clusters
- Implication du dirigeant ou des salariés dans les dynamiques locales, économiques, sociales ou autres

iii) La gouvernance territoriale

Cette dernière partie du questionnaire porte nommément sur l'implication du dirigeant

dans la dynamique locale et vise à appréhender également ses attentes et besoins en la matière.

Elle permettra de mesurer sa « proximité physique » (Torres, 2002) et d'évaluer la « compétitivité hors prix » offerte par le du territoire (Camagni, 2005).

- Participation à des associations d'entreprises
- Participation à des projets collectifs (type projets européens)
- Participation à des instances de gouvernance locale (conseil de développement, agence de développement, chambre consulaire…)
- Caractérisation et fréquence des échanges avec les élus (politiques, économiques, sociaux)
- Caractérisation et fréquence des échanges avec les structures d'accompagnement au développement économique
- Connaissance des dispositifs dédiés au développement économique
- Connaissance des politiques dédiées au développement économique
- Le dirigeant a t'il le sentiment d'appartenance à un ensemble cohérent

Demandes et suggestions du dirigeant

- Ressent t'il une organisation territoriale. Comment souhaiterait t'il voir organisé le territoire
- Dans quel type de structure souhaiterait t'il s'investir. Pour quelles finalités.
- Quels sont les manques locaux en terme d'accompagnement, de support ou de relais

IX) METHODOLOGIE POURSUIVIE LORS DES ENTRETIENS AVEC LES DIRIGEANTS

1) Introduction

L'objectif de notre recherche étant d'établir des « clés de succès génériques » assurant au territoire les mettant en œuvre la capacité de maîtriser son développement économique, la partie relative aux attentes et besoins des acteurs économiques que sont principalement les entreprises visera à établir une typologie des paramètres décisionnels mobilisés par les dirigeants lors de leurs prises de décision structurantes et d'en proposer une hiérarchisation, au regard de l'importance qui leur sont accordée et de leur rapport au territoire abritant ou susceptible d'accueillir l'activité considérée.

La finalité scientifique de cette partie de notre recherche, suivant le sens qui en est proposé par Catherine Rossman et Gretchen Marshall (1995), étant de parvenir à comprendre et décrire les incitations mobilisées par les dirigeants, l'approche retenue sera principalement basée sur des études terrain et des entretiens avec différents chefs d'entreprise.

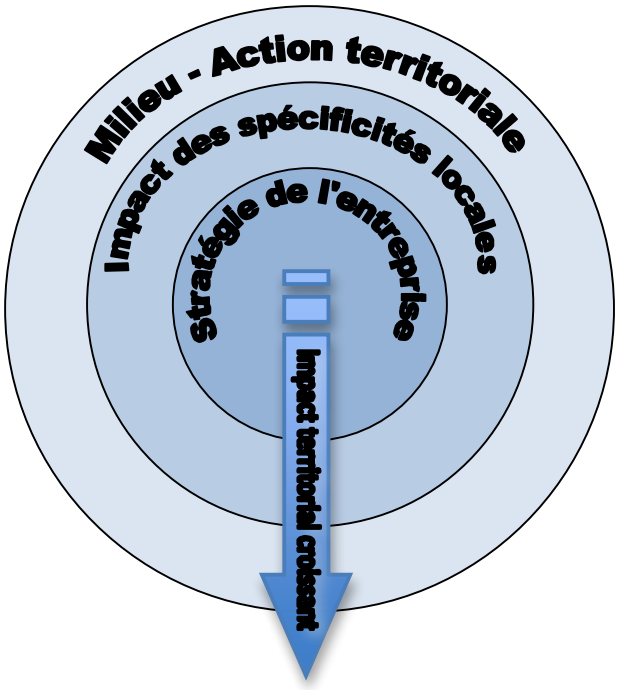
La méthodologie sera donc qualitative et la méthode utilisée principalement basée sur des

entretiens ouverts ou semi-structurés.

2) Méthode retenue

Nous avons choisi d'effectuer une recherche qualitative en nous inspirant de l'approche proposée par Huberman et Miles (1991).
Il conviendra donc, après le recueil d'informations auprès des dirigeants, qui sera principalement mené sur la base d'entretiens semi-structurés, de réduire, de présenter puis de vérifier les données collectées.

Les données devraient pouvoir être classées en trois groupes. Nous les présenterons en annexe pour chaque cas étudié sous la forme d'une sphère composée de trois couches distinctes.



CHOIX DES ACTEURS : LES INSTITUTIONNELS

I) DESCRIPTION DE LA SITUATION INSTITUTIONNELLE DU PAYS D'ARLES

Comme il en a été fait mention lors de la présentation générale, la notion de « Pays d'Arles » recouvre des territoires et des réalités institutionnelles plurielles.
A l'origine (Pelen, 1985), le pays d'Arles est une représentation éminemment culturelle et sociologique, basée sur l'assemblage d'au moins trois sous-ensembles, la Camargue, la Crau et les Alpilles, largement différents, mais tous trois foncièrement agricoles et ayant en commun un fort sentiment d'éloignement, des principales routes commerciales, des grandes villes et donc des flux d'échanges. L'existence d'une seule ville centre, Arles, qui concentra depuis la plus haute antiquité l'ensemble des services administratifs, religieux, politiques ou médicaux de la région, le profond sentiment d'attachement aux patrimoines comme à l'histoire de cette commune, un enracinement catholique fort, par opposition au protestantisme développé à l'ouest du Rhône, et la culture provençale très prégnante, exacerbée par Frédéric Mistral qui a fait d'Arles son épicentre (par son poème *Mirèio* en 1859 et la création du *Museon Arlaten* en 1896) (Pelen, 1985), font que, naturellement, malgré des parcours, des situations ou encore des activités distincts, l'ensemble des habitants, en dépit de leurs différences et leur éloignement, plus de 70 km sépare le sud de la Camargue du nord des Alpilles, ont développé un sentiment d'appartenance à un territoire unique, assemblage approximatif des trois sous ensembles évoqués précédemment.

Outre cette approche culturelle, ce sentiment d'appropriation, « *l'unique référence avancée comme légitimant la notion de pays d'Arles est celle de son évidence d'être. Le pays d'Arles est parce qu'il se dit* » (Pelen, 1985), et son caractère profondément rural, ce territoire offre la particularité d'être clairement borné géographiquement. Au sud par la méditerranée, à l'ouest par le Rhône puis le petit Rhône, au nord et à l'est par la Durance. Seule la partie rejoignant Salon de Provence ne dispose pas d'un *rempart* naturel. Bien que la plaine de la Cau, son aridité et son étendue, puisse jouer ce rôle de transition naturelle vers l'est des Bouches du Rhône, son urbanisation, son industrialisation et sa densité de population sans commune mesure (52 habitants au km^2 sur la zone d'emploi d'Arles contre 156 en Provence-Alpes-Côte d'Azur, Sources : *INSEE, décembre 2012*).

Ceci explique probablement pourquoi le territoire administratif de la sous-Préfecture d'Arles, l'arrondissement d'Arles, rejoint assez précisément le concept culturel du pays d'Arles. Il comprend 36 communes, ce qui, quantitativement est assez faible, mais repose sur un périmètre extrêmement étendu, puisque 3 d'entre elles (Arles, Les Saintes Maries de la Mer et Saint Martin de Crau) font partie des cinq plus vastes de France, Arles en étant la première (Sources : *INSEE Etudes, mai 2013*).

C'est sur ce même espace qu'a été créée, en 1909 la Chambre de Commerce et d'Industrie, initialement, de l'Arrondissement d'Arles, puis, par la volonté de ses élus, qui souhaitèrent en 1990, faire évoluer sa dénomination en Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles. Ceci, bien avant que le concept de pays accède à une reconnaissance administrative

et politique.

L'histoire de la création de cet organisme consulaire est en soi représentatif des notions de cohésion territoriale exprimée précédemment. L'Histoire affiche qu'en effet, lassés du relatif abandon des élus consulaires marseillais (la Chambre de Commerce de Marseille étant la plus ancienne de France), handicapés par l'éloignement et le temps de transport requis pour rallier Arles à la capitale régionale et souhaitant s'impliquer formellement dans le développement du port situé sur la commune actuelle de Port Saint Louis du Rhône, qui faisait à l'époque partie de la commune d'Arles, les chefs d'entreprise locaux exprimèrent, dés la fin du XIX^{ème} siècle, la volonté d'instaurer une Chambre consulaire autonome de celle de Marseille, recouvrant le territoire de l'arrondissement d'Arles (Sources : *Archives et site Internet de la CCIPA*). Il ne faut probablement pas occulter dans cette démarche la volonté d'émancipation que ce territoire porte depuis fort longtemps (pour l'anecdote, Arles et Marseille s'étaient opposées lors du conflit entre César et Pompée en 49 av J.-C.) mais surtout, par une perception culturelle extrêmement vivace qui n'est absolument pas partagée par tout l'est bucco rhodanien.
L'existence même de cet établissement consulaire procède bien de sources identiques à celle matérialisant le concept de *Pays d'Arles*. L'éloignement géographique, le relatif abandon des centres métropolitains, le partage de valeurs communes, culturelles, historiques, religieuses ou économiques, et un sentiment diffus d'appartenance à une collectivité particulière, voire l'existence de particularismes locaux, se devant d'être affirmés et justifiant, malgré les faiblesses de sa réalité économique et du nombre de ses habitants, une reconnaissance en tant que telle.
Il est à noter que les élus de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat n'ont pas suivi la même trajectoire. Seule une antenne locale sur Arles matérialise l'existence de cet autre établissement consulaire, qui est resté départemental et dont toutes les instances de gouvernance sont établies sur Marseille.

Outre la sous-Préfecture et la Chambre de Commerce et d'Industrie, le territoire a vu la création du Pays d'Arles, les élus locaux décidant, à la fin des années 90, l'instauration de cet échelon administratif complémentaire tel que prévu par la loi d'orientation pour l'aménagement durable du territoire (LOADDT, dite loi *Voynet* en 1999). La Chambre de Commerce et d'Industrie fut largement partie prenante de la création de ce syndicat mixte fermé, qui, cependant, n'englobe pas la totalité du périmètre de l'arrondissement, puisque seules 28 communes y adhèrent. En effet, certaines communes limitrophes (Lamanon, Port Saint Louis du Rhône, Alleins, Eyguières ou Mallemort) ayant rejoint des Etablissements Publics Collectifs Intercommunaux n'appartenant pas à l'arrondissement, elles ne pouvaient intégrer ce nouvel ensemble.
Ce Pays d'Arles porte le Schéma Collectif d'Orientation Territoriale (SCOT) de l'ensemble et pourrait, à terme, correspondre au territoire de la future Communauté d'Agglomération d'Arles. Si les élus et la population le souhaitent.
Par ailleurs, comme la loi le prévoit, cette structure s'est dotée d'un Conseil de Développement. Bien que la Chambre de Commerce et d'Industrie ne soit pas partie prenante du syndicat mixte, celui ci étant réservé aux communes membres, il lui a été demandé d'en porter la Présidence, par le biais d'un de ses élus. Ce Conseil de Développement est classiquement composé de représentants des corps constitués et traite de divers sujets relatifs au futur économique du territoire. Son influence semble demeurer cependant assez limitée.

Outre la sous-Préfecture, la Chambre de Commerce et d'Industrie et le Pays d'Arles, le territoire porte également intégralement deux Parcs Naturels Régionaux. Il s'agit du Parc Naturel de Camargue, dont l'origine remonte à 1970 et celui des Alpilles, plus récent, puisque créé en 2007. Bien que largement portés par des considérations de protection de l'environnement, ces parcs, qui englobent communes sur les 36 de l'arrondissement sont chacun néanmoins pourvus d'une commission économique et d'un conseil de développement. Lesquels accueillent des représentants consulaires et d'autres agents économiques. La loi leur confère néanmoins la capacité de porter des décisions relatives à l'aménagement de leurs espaces qui pourraient ne pas être en parfaite cohérence avec celles actées par la Chambre de Commerce et d'Industrie ou par les autres Intercommunalités.

Enfin, les communes de l'arrondissement, comme une bonne partie de celles du territoire provençal, ont initié assez tardivement le processus de construction d'intercommunalités. En l'état, il en existe trois. La Communauté d'Agglomération Arles-Crau-Camargue-Montagnette, celle de Rhône-Alpilles-Durance, et enfin, la Communauté de Communes des Alpilles. Étonnamment, certaines villes ont choisi de ne pas en faire partie, par décision volontariste de leurs élus, soucieux de ne pas participer à une démarche collective susceptible de limiter leur pouvoir de décision (il s'agit notamment des Saintes Maries de la Mer et de Mollegès), quand d'autres (Orgon et Plan d'Orgon) étaient tentées de rejoindre la Communauté Cavaillonnaise mais se heurtaient à la complexité administrative d'un regroupement bi départemental.

En conclusion, nous pouvons considérer que l'espace objet de notre étude porte trois acteurs institutionnels formels (Abdelmalki et *alii*, 1996) à portée économique (la sous-Préfecture, la Chambre de Commerce et d'Industrie et le Syndicat Mixte du Pays d'Arles) intervenant sur l'essentiel de son périmètre géographique. Les deux parcs naturels, bien qu'en en étant des sous ensembles, sont néanmoins théoriquement à même de définir une politique à portée économique non totalement en accord avec celle décidée par l'échelon territorial supérieur.
Enfin, les trois intercommunalités, qui se voient confier par la loi de vastes compétences en matière économique, peinent à se fédérer en un ensemble unique, même si elles participent toutes trois au Syndicat Mixte du Pays. La conception d'un SCOT unique, qui s'impose aux Plans Locaux d'Urbanisme locaux, est néanmoins un acte fort de cohésion, la gestion concertée de l'espace apparaissant comme un préalable essentiel à la maîtrise du futur économique de ce territoire.

Par ailleurs, tel qu'exprimé par Jean-Noël Pelen (1985) dans son article « *Le pays d'Arles : sentiments d'appartenance et représentation de l'identité* » ce territoire est éminemment fondé sur des valeurs, dont certaines ancestrales, auxquelles la population est fondamentalement attachées. *« Le pays d'Arles se contemple lui-même, se représente en permanence, dans une profusion époustouflante de rites. Il possède une richesse prodigieuse : celle de se savoir être, et d'être de cela. Ici, entre la représentation et le réel on ne sait plus quoi est quoi : la traversée du miroir est permanente »* (Pelen, 1985). Il porte une « *conscience identitaire* », fruit d'un attachement viscéral, d'un faible exode, d'une croissance démographique limitée (Sources : *INSEE, Portrait de Territoire – Le Pays d'Arles – 2011*) d'une situation géographique particulière, d'une histoire riche et de traditions, qu'elles soient culturelles, économiques et sociales, toujours vivaces. Ce sentiment d'appartenance et cette conscience d'une relative spécificité du territoire sont donc bien prégnants, même s'ils ne sont pas toujours exprimés. Néanmoins ils sont vécus. La volonté de préserver les remarquables

patrimoines, culturels, architecturaux, environnementaux, la préscience de leurs singularités, le sentiment d'isolement, voire d'insularité que manifestent certains camarguais (Pelen, 1985), la volonté de transmettre les traditions sans folklorisme (la confrérie des manadiers est la plus ancienne de France, remonte au XVI ème siècle et se regroupe tous les premiers mai en costume traditionnel, sans la moindre vocation touristique) et, plus globalement, la compréhension implicite de la singularité de ce territoire, mélange de richesses patrimoniales, d'histoire riche, de climat enviable, de terroirs fertiles, de paysages remarquables et de localisation géographique particulière se traduit par une perception particulière de l'espace dans lequel ils évoluent.

Des valeurs, des démarches, des comportements implicites traduisent cet état. Nous pouvons citer la préservation de l'environnement, le respect des patrimoines, l'attachement aux racines, une assez bonne mixité sociale. Inversement, ce relatif isolement géographique se traduit aussi par un sentiment insulaire marqué, la méfiance instinctive du nouveau venu, de celui qui n'est pas « *d'ici* » (Pelen, 1985). Lequel peut très vite assimiler ce comportement à un ostracisme insupportable. Sans toutefois tomber dans les caricatures, il est clair que la population, éloignée historiquement des grands flux d'échanges, habituée à s'organiser par elle-même, agacée par la perception marseillaise quelque peu nombriliste, a développé depuis toujours une capacité autarcique d'évolution. La création de la Chambre de Commerce et d'Industrie, la complexité de l'organisation intercommunale, l'attachement à certaines traditions ancestrales traduisent cet état.
Ces traditions, ces normes, sociales, environnementales, historiques ou culturelles, ces coutumes, comme les codes de conduite locaux (North 1991) sont donc particulièrement vivaces. Ils forment l'architecture institutionnelle informelle de ce territoire. Etant ainsi « *l'action collective qui contrôle l'action individuelle* » (Commons, 1931), ils conforment le cadre qui participe à l'élaboration des relations sociales, et, par là, aux processus de collaboration inter agents.

Outre ces institutions, le territoire abrite également nombre d'organisations à vocation économique. Il serait fastidieux de les dénombrer. Néanmoins, nous pouvons remarquer que certaines présentent un périmètre qui coïncide avec celui de l'arrondissement. Il s'agit notamment du syndicat patronal « Union Pour les Entreprises du Pays d'Arles », regroupant les antennes du MEDEF et de la CGPME ou l'Association d'Exportateurs Procamex, qui est hébergée par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles. Nous pouvons également citer le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, même si son domaine d'intervention s'inscrit sur le champ régional. D'autres y sont incluses. Comme par exemple les Syndicats de Riziculteurs et le Centre Français du Riz dont Monsieur NADDEO, le Dirigeant de SUD ENGRAIS DISTRIBUTION a fait mention.

Enfin, la présence d'antennes universitaires (Institut Universitaire de Technologie, Ecole Nationale Supérieure de la Photographie, Institut Universitaire Professionnel, Ecole Supinfocom, Licence Patrimoine …), d'un laboratoire du CNRS (qui est dédié à l'étude du delta Camarguais), comme l'existence de fondations privées (La Tour du Valat) qui, aux cotés des Parcs Régionaux, étudient l'évolution de la faune et de la flore de ces espaces naturels, complètent la structuration de l'enseignement supérieur et de la recherche du Pays d'Arles.

En conclusion, comme sur tous les territoires français, la situation institutionnelle du Pays d'Arles est complète, parfois complexe et est fruit de l'héritage du passé. Elle se caractérise

néanmoins par une superposition géographique assez cohérente, chaque institution recouvrant un espace incluant tout ou partie notre territoire d'étude, et s'y restreignant.
De plus, elle est marquée par une perception culturelle prégnante, que porte la plupart de ses habitants, et qui, en soi, peut-être perçue comme une barrière invisible à l'acceptation de celui qui n'est pas natif. Le corpus de valeurs, de normes et de tradition que véhicule ce territoire apparaît en effet comme étant particulièrement riche et à même d'affirmer sa singularité, ou, à rebours, son enfermement voire son autarcisme. Cependant, il exprime probablement la capacité potentielle qu'il porte d'affirmation de sa capacité de fédération de ses agents, l'affirmation du dedans, pouvant devenir un atout territorial, dés lors qu'il procure un surcroît de compétitivité pour affronter la concurrence du dehors. Le local, en l'occurrence, est bien en capacité d'être « *un niveau crucial d'adaptation au global, une modalité centrale de la régulation du capitalisme contemporain* » (Pecqueur, 2005).

II) CHOIX DES ACTEURS INSTITUTIONNELS

1) Introduction

Contrairement à nos études relatives aux firmes et à leur appréhension du fait du « développement économique territorial », pour lesquelles il fut relativement aisé de définir, à la fois l'échantillonnage de dirigeants à interviewer, la méthodologie à suivre ainsi que les grands thèmes à aborder, leur stratégie industrielle, leurs motivations, la compétitivité de leurs entreprises, leurs relations au territoire et à ses diverses parties prenantes étant au cœur de leurs activités et de leurs discours, et nous offrant ainsi un cadre d'analyse relativement homogène, il en est tout autre en ce qui concerne les principaux acteurs du territoire.

En effet, la difficulté conceptuelle de définir le territoire, le fait que la « *configuration des acteurs sociaux paraît avoir plus d'importance que l'intervention du politique* » (Commaille et Jobert, 1998), « *la multiplicité des instances, des acteurs établis dans une autonomie relative croissante, avec des marges nouvelles d'intervention* » (Commaille et Jobert, 1998), l'importance des liens sociaux entre les agents (Granovetter, 1994), des relations de confiance qu'ils peuvent nouer (Benko *et alii*, 1996) et la difficulté de les quantifier et de les décréter, la prééminence de l'histoire (Perrin, 1992), des normes ou des traditions locales (Ternaux, 2010), la spécificité de chaque institution et l'appréciation particulière de chacun de ses représentants quant aux missions qui relèvent du développement économique, les jeux particuliers entre les acteurs, font que la segmentation de l'échantillonnage, la tenue des entretiens comme de leurs objectifs de recherche ont probablement rendu moins stables scientifiquement l'extrapolation des informations recueillies.

Néanmoins, la relative homogénéité du territoire concerné et notre volonté de ne pas nous inscrire dans une étude de cas, mais bien de tenter de dépasser les spécificités locales afin de pouvoir proposer, in fine, des clefs de lecture génériques permettant à un territoire, dont les attributs sont relativement proches de celui étudié – plutôt rural et non périphérique d'une grande agglomération, assez bien structuré institutionnellement et porteur d'une culture et de valeurs partagés par la population – d'affirmer sa spécificité, de développer ses ressources propres, d'accroître l'ancrage et la compétitivité de ses entreprises, de renforcer son attractivité, en somme, de devenir acteur de son propre développement économique.

C'est pourquoi, afin de pouvoir dégager une vision globale, de dépasser les particularismes locaux et de disposer d'une appréciation assez stable dans le temps, nous avons privilégié de mener nos entretiens avec les « grands acteurs institutionnels » locaux.

2) Les quatre acteurs institutionnels

Pour Alexandre Moine (2006), l'approche systémique d'un territoire générique amène à considérer cinq grandes catégories d'acteurs « *qui se sont partiellement isolés les uns des autres et qu'il faudrait réunir au sein de l'action territoriale* ».
Il s'agit de :

- *L'État, qui influence par ses politiques à la fois les collectivités territoriales, la société civile et les citoyens ;*
- *Les collectivités territoriales, au sein desquelles s'exprime le monde politique, à une échelle régionale et locale ;*
- *La société civile et ses multiples groupes, lorsqu'ils souhaitent modifier leur environnement et disposent pour cela d'un rôle effectif ou potentiel notoire (Vaivre, 2001) ;*
- *Les intercommunalités, dont le rôle ne cesse de s'affirmer en position intermédiaire entre l'échelon communal et les échelons supérieurs (département et région) ;*
- *Les entreprises, dont le développement amène à saisir les opportunités qui s'offrent à elles, notamment vis-à-vis de l'espace géographique au sein duquel elles évoluent.*

Nous nous sommes globalement inscrit dans cette perspective.

En ce qui concerne l'Etat, le Pays d'Arles au sens administratif se confondant avec l'arrondissement d'Arles, nous avons recueilli les propos de Monsieur le sous-Préfet d'Arles.
Outre ses fonctions d'administrateur du territoire, Monsieur le sous-Préfet s'est personnellement largement impliqué dans les problématiques relatives au développement économique du Pays d'Arles. Que ce soit en relation directe avec les firmes – il est ainsi intervenu auprès des CMP pour tenter d'apporter des réponses aux enjeux de convoyage des colis lourds vers le port de Fos, tout comme il a rencontré les représentants japonais des futurs partenaires de l'entreprise dans le cadre des négociations de contrats relatifs à ITER -, dans une approche collective – il a soutenu la candidature du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines à l'obtention du label Grappe d'Entreprises, décerné en 2010 par le Ministère de l'Aménagement du Territoire -, et plus globalement, en s'impliquant pour ajuster au mieux les divers règlements et zonages destinés à réguler et limiter les risques d'inondations, afin de préserver des zones dédiées à l'installation d'activités économiques que les versions initiales des textes remettaient largement en cause.

Pour ce qui est des collectivités territoriales et des intercommunalités, Monsieur le Maire d'Arles, en sa qualité de premier magistrat de la commune centre, de vice-Président de la Communauté d'Agglomération Arles-Crau-Camargue-Montagnette et de vice-Président du Conseil Général des Bouches du Rhône.
Depuis plus de 10 ans, la ville d'Arles a subi des chocs économiques importants, marqués par les inondations de 2003, la fermeture des usines Lustucru en 2004 et celle des Papeteries Etienne en 2009. Les conséquences sociales qui en découlèrent, si elles n'eurent pas

l'ampleur de celles qui impactèrent la commune au début des années 80, s'accompagnèrent néanmoins de fortes mobilisations de l'ensemble des acteurs locaux, tant sociaux que politiques, administratifs ou économiques. Naturellement, Monsieur Le Maire fut partie prenante des différentes étapes qui marquèrent la gestion de la crise des inondations et de la cessation d'activités historiquement ancrées sur Arles.
Parallèlement à ces chocs exogènes, les décisions de fermeture des sites étant actées par les Conseils d'Administration des groupes Panzani et International Paper situés à Paris et à Bruxelles, le territoire de la communauté d'agglomération a formalisé son positionnement stratégique, en offrant à ses trois principales communes un affichage concurrentiel cohérent avec leurs infrastructures, leur histoire, leurs ressources sociales et productives et l'attente actuelle comme prévisible des agents économiques.

A Arles, sur la base du dynamisme de grands acteurs culturels, Harmonia Mundi et Actes Sud, par la relance des Rencontres Internationales de la Photographie, par le développement d'activités privées comme semi-publiques relatives à la gestion des Patrimoines, par la présence de musées de notoriété nationale voire internationale et par les projets relatifs à la réhabilitation des « Ateliers SNCF » et l'implication de la fondation Luma, la Ville a délibérément acté d'un positionnement en faveur des activités créatives et culturelles (Sources : *sites Internet et publications de la Région PACA, de la Ville d'Arles et de la Fondation Luma*).
« *La ville d'Arles axe son développement sur la culture, l'image et le patrimoine. Elle abrite le siège de deux pôles régionaux d'innovation : le Prides des filières du livre et de la musique et celui des industries culturelles et patrimoines. Au côté de l'école nationale supérieure de la photographie, la ville concentre également une offre de formation universitaire spécialisée autour de l'image, de la valorisation du patrimoine et de l'administration des institutions culturelles. Le patrimoine et la culture sont un vecteur de développement touristique important* » (Sources : *INSEE, Grand Arles Des difficultés à surmonter, des atouts à exploiter, Mai 2013*).
A Saint Martin de Crau, les vastes terrains constructibles parfaitement adaptés à l'accueil de grands sites industriels et logistiques, leur coût d'accès très concurrentiel, la proximité du port à containers Fox 2XL de Port Saint Louis du Rhône, la présence d'un bassin d'emploi conséquent et la situation de la zone, au croisement de deux axes autoroutiers Est-Ouest et Sud-Nord et au cœur d'un bassin de plusieurs dizaines de millions de consommateurs, ont naturellement conduit la commune, par une impulsion volontariste de son Maire, à positionner et à motiver l'accueil d'activités logistiques. Office Depot, Katoen Natie, Distrimag, Castorama ont ainsi, en moins de 10 ans, construits plus de 400 000 m^2 de surfaces dédiées à la logistique, le plus souvent avec des activités à valeur ajoutée, employant ainsi plus de 1500 salariés. Avec des perspectives de développement très conséquentes.
A Tarascon, enfin, les zones périphériques de la commune, si elles étaient initialement destinées à tout type d'activités, se sont progressivement plutôt orientées vers l'agro-alimentaire. Elles ont en effet permis d'accueillir l'implantation de nouvelles usines – comme par exemple Provence Tomates en 2008 – mais ont également offert aux entreprises présentes sur Arles et les Alpilles de disposer de surfaces et d'infrastructures à même d'accompagner leur développement. En témoigne l'installation de « BCS », initialement localisée sur Arles, qui installa au début des années 90 son usine de panification et est progressivement devenue un des leaders français de la fabrication de pains surgelés. Ou encore « Les Olives Arnaud », entreprise fondée à Fontvieille qui, comme « Jean Martin » quelques années plus tard, s'installa sur la zone de Tarascon afin de disposer de moyens de production supplémentaires,

tout en restant très proche de leur localisation historique et limitant ainsi les impacts négatifs d'une délocalisation.
Monsieur le Maire d'Arles, avec les autres élus de la communauté d'agglomération, fut à l'origine de ces évolutions structurantes pour le territoire.
Par ailleurs, de par ses fonctions, il est particulièrement impliqué dans les réflexions relatives au futur institutionnel du Pays d'Arles. L'enjeu de la création, ou non, d'une grande intercommunalité sur la base du périmètre géographique du syndicat mixte du Pays, structure qu'il préside, est évidemment essentiel quant à l'existence même de ce territoire en tant que tel. Un rapprochement de la Communauté d'Agglomération Rhône-Alpilles-Durance du Grand Avignon, option plutôt soutenue par les services de l'Etat et non formellement rejetée par Monsieur le Président de cet EPCI, par ailleurs, Député Maire de la commune centre, Chateaurenard, marquerait sans nul doute une reconfiguration substantielle de la notion même de Pays d'Arles.

Les acteurs institutionnels « supra territoriaux », comme le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, n'ont délibérément pas fait l'objet d'un entretien puisque les règles qu'ils élaborent ont vocation à s'appliquer de façon homogène sur tous les territoires des périmètres qu'ils englobent. Les cadrages qu'ils expriment s'imposent donc aux agents du Pays d'Arles. En revanche, nous avons tenté de mesurer comment nos interlocuteurs les appréhendaient et quelles étaient leurs capacités à les faire évoluer, voire à les adapter à leurs besoins spécifiques afin de « *concevoir des politiques plus contextualisées et différenciées, procédant moins de la déclinaison des politiques nationales que d'une construction territoriale, indexée sur des enjeux et des ressources spécifiques* » (Epstein, 2012).

Enfin, la société civile et les représentants des corps constitués sont représentés par Monsieur le Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles et par Monsieur le Président du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines.
Les rôles institutionnel et économique de la Chambre consulaire, son périmètre d'intervention circonscrit au Pays d'Arles, son implication auprès des intercommunalités, dont elle accompagne largement les services économiques souvent faiblement dimensionnés, l'absence d'acteurs « concurrents » (les syndicats professionnels sont peu représentés sur le territoire et les différentes associations d'accompagnement économique collaborent étroitement avec les services de la CCI), sa proximité avec la sous-Préfecture, les services de l'Etat comme avec tous les grands acteurs du territoire (notamment les 36 Maires, qui sont systématiquement présents à la tribune lors de la cérémonie des vœux organisée par la Chambre, laquelle figure l'un des grands événements récurrents à vocation économique du territoire), comme avec le Conseil Général, ou le Conseil Régional font de la CCIPA un acteur incontournable et reconnu du territoire.
Son action lors des inondations de décembre 2003 au cours desquelles la Chambre a abrité de nombreuses entreprises sinistrées, a accueilli le campement des pompiers allemands venus aider leurs collègues français et s'est largement impliquée pour accompagner le redémarrage des activités économiques a probablement favorablement marqué les esprits. Tant de ses partenaires naturels – l'Etat, la Région, le Département, la Commune d'Arles et toutes les collectivité territoriales du territoire - que de ses mandants – les entreprises – , mais également de tous les acteurs sociaux, qui ont compris la Chambre comme un allié économique et non la représentation d'un patronat attaché à ses prérogatives. Ainsi, lors des sinistres industriels des années 2000, les syndicats de salariés n'ont jamais hésité à faire appel au Président de la Chambre pour les accompagner et limiter l'impact des plans sociaux. La

neutralité de l'institution et sa vocation à contribuer à un développement économique non partisan étant bien reconnues.
Elle remplit donc manifestement correctement son rôle d'« *agent media* » tel que l'a précisé Philippe Aydalot en 1986. « *Certains agents (grandes entreprises, institutions collectives – chambres de commerce ou de métiers – des institutions financières, des collectivités publiques, des associations créées spontanément, des syndicats professionnels) peuvent intervenir pour susciter, fédérer, organiser l'action du milieu économique local* ».

La création du Pôle Industries Culturels et Patrimoines en 2006 en est un autre exemple. Dynamique issue de l'appel à projets « Pôle de Compétitivité » portée par l'Etat en 2005, elle fut relayée par Monsieur le Préfet de Région, soucieux d'accompagner le repositionnement de la Ville suite aux inondations de 2003 et convaincu de la pertinence économique d'une affirmation de la singularité du triangle Aix, Avignon et Arles en faveur des activités culturelles. Son principe fut porté par Monsieur le Sous Préfet d'Arles, Monsieur le Maire d'Arles et Monsieur le Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie qui actèrent de la nécessité de tenter d'initier une démarche collective en ce sens, octroyèrent des moyens et confièrent à la Chambre le pilotage du projet. Et ce malgré une opposition tacite des services de l'Etat, pour lesquels la Culture ne pouvait en rien correspondre aux attendus d'un cluster économique.
Néanmoins, la démarche fut très rapidement appropriée par les acteurs locaux. Le groupe initial fut composé par des représentants locaux de firmes, d'associations, de chercheurs, d'universités dont les thématiques s'approchaient de celles qui étaient alors projetées, à savoir la culture, le patrimoine et le numérique. Ceux ci, invités début 2006 à des réunions de présentation du cadrage institutionnel de ce qui était à l'époque un Pôle de Compétitivité (lesquels n'avaient 6 mois d'existence, leur labellisation datant de juillet 2005), ont rapidement considéré le bien fondé de ce qui leur était proposé. Tant en ce qui concernait le fond – à savoir le principe de créer une dynamique collective autour des activités liées à la culture – comme la forme – les structures institutionnelles étaient présentes pour accompagner, fournir des outils méthodologiques et des moyens, mais pas pour piloter et concevoir -. (Sources : *Documents de présentation et de cadrage de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, 2005 et 2006*).

Bien qu'aucune structure de ce type n'existât sur le territoire, ceux ci se fédérèrent et définirent le positionnement concurrentiel de ce qui allait devenir le Pôle. Accueillant, ce qui n'était initialement pas imaginé, les activités liées aux patrimoines naturels, et rejetant une orientation trop marquée « numérique » (à l'encontre du positionnement d'alors de la Ville d'Arles, détentrice du label Ville Numérique octroyé par le CIADT de 1999), ils ont élaboré la stratégie des différents axes constitutifs, convaincu d'autres acteurs d'intégrer la démarche et initièrent la mise en œuvre de projets collaboratifs. (Sources : *Dossiers de candidatures du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines aux appels à projets Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire de 2007 et Grappe d'Entreprises de 2010*)

La Chambre de Commerce et d'Industrie, en collaboration étroite avec les services de la Ville et en relation avec ceux de l'Etat, mettant à disposition du collectif ainsi formé, moyens humains et logistiques, et étant chargée de retranscrire les positions arrêtées, afin d'élaborer les différents dossiers de candidature aux appels d'offre national (Pôle de Compétitivité, non retenu suite au Comité Interministériel de juillet 2007) et régional (PRIDES, labellisé en avril 2007).

Depuis, le Pôle a confirmé l'originalité de son positionnement et la pertinence du soutien à apporter aux activités qu'il fédère, tant par l'image différenciante et l'attractivité qu'elles offrent au territoire que par le poids économique qu'elles représentent. La Mission de Développement Economique Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, dans son rapport « Panorama de l'Economie Culturelle » de septembre 2009 estime ainsi que le périmètre des activités liées à la culture dans la Région PACA intègre « *environ 23 000 établissements, pour un effectif total de salariés avoisinant les 60 000 personnes (hors intermittents), dont plus de 10 500 emplois publics (agents de la fonction publique territoriale, hors enseignement)* ».
A titre de comparaison, 141 242 salariés (soit 2,4 fois plus) étaient directement employés par les entreprises industrielles de PACA en 2010 (Sources : *INSEE Provence-Alpes-Côte d'Azur, Fiche Territoriale, l'Emploi dans l'Industrie, février 2013*).

De plus, bien que le cahier des charges PRIDES impose un positionnement et une couverture régional, il n'en reste pas moins que la vocation d'un cluster de ce type, fédérant essentiellement des activités de petites tailles, ses activités d'accompagnement de ses membres et les différentes animations qu'il porte suppose un ancrage territorial fort. En ce sens, l'épicentre du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines est clairement situé sur Arles.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que ce Pôle est bien originellement une *Organisation* au sens de Douglass C. North (1990), puisqu'en répondant à un cahier des charges émanant d'une institution formelle, en l'occurrence le Conseil Régional PACA, il en « *applique les règles du jeu* ». Puis, progressivement, par les activités qu'il élabore, par son rôle de plus en plus affirmé de porteur de projets structurant, par sa capacité de motiver de nouveaux cadres d'intervention, complémentaires de ceux initialement affirmés par les acteurs institutionnels formels locaux, il passe du statut de joueur à celui d'adaptateur, voire, d'organisateur du jeu. Quand bien même son cadre demeure restreint à son périmètre d'intervention. Il accède donc progressivement à un statut mixte institution – organisation et illustre bien l'appréciation de Masahiko Aoki (2004) selon laquelle « *l'organisation est aussi une institution en ce qu'elle crée ses propres règles du jeu* ».

Il apparaissait donc légitime, au regard de l'histoire de cette association, de la cohérence de ses activités avec la volonté des acteurs locaux de concevoir les patrimoines comme une ressource économique, et de son ancrage local, de recueillir l'appréciation de son Président quant à sa perception du rôle du territorial sur son propre développement économique.

III) LA CARACTERISATION DES ENQUETES

Le questionnaire comporte plusieurs familles de questions.

1. Le rapport de l'institution au développement économique
   L'objet est ici de mesurer comment notre interlocuteur apprécie son rôle dans le champ économique.
   Quels sont les moyens dont il dispose, quels sont ses partenaires privilégiés et comment engage t'il ses réflexions stratégiques. Les concepts de proximité géographique et de proximité organisée (Rallet, Torre, 2003) ont ils un sens ?

Mais également, que revêt pour lui le positionnement de son institution dans le champ économique (Greffe, 1984) et comment envisage t'il le développement de son territoire.

2. Le concept de Territoire
   Tout comme pour les dirigeants de firmes, nous avons tenté d'appréhender ce que signifie la notion de territoire pour les acteurs institutionnels. Quels en sont les acteurs clés (Ternaux, 2010), existe t'il une dynamique de construction territoriale, est-ce un construit collectif institutionnel (Abdelmalki *et alii*, 1996), quelles en sont les ressources (Pecqueur, 1991) et quelle est son influence sur la compétitivité de son tissu économique.
   Le positionnement (spécialisation, spécification (Colletis et alii., 1999)), tout comme la capacité d'ancrage et d'attractivité de nouvelles activités (Zimmermann, 2005) ont été également abordés.

3. L'organisation territoriale
   Pour de nombreux auteurs (Camagni, 2006 ; Lamara, 2009) un territoire fait sens s'il est à même d'élaborer un processus organisationnel spécifique, d'exacerber ses ressources et de faciliter les liens sociaux générateurs de confiance. Cette partie de l'entretien visait donc à mesurer l'existence d'un mode de gouvernance local, son efficience et le ressenti des diverses institutions partie prenantes. Les démarches collaboratives – entre institutions, et avec des acteurs privés – furent également susceptibles d'être évoqués.

4. Le futur du territoire
   Nos entretiens se sont conclus sur l'évocation de la perception de ce que pourrait être le devenir économique du territoire. L'objet étant ici de tenter d'évaluer la cohérence des discours de nos différentes interlocuteurs quant à leur perception commune du futur et de mesurer leur degré d'implication et d'investissement dans ce qu'ils revendiquent pour le Pays d'Arles.

IV) METHODOLOGIE DES ENTRETIENS

L'objectif poursuivi en ce qui concerne notre recherche *terrain* relative au territoire visait à comprendre comment les institutions locales en charge du développement économique abordent leurs prérogatives en la matière et comment ils resituent leur action dans le cadre d'une action territoriale, au sens qu'en exprime la littérature.

En somme, être capable de mesurer si « *la logique organisationnelle qui est en germe dans un système technologique se déploie non seulement dans l'organisation de la production mais aussi dans l'organisation territoriale de l'économie, de telle sorte que l'organisation productive et l'organisation territoriale sont étroitement interdépendantes et qu'elles se déploient de manière corrélative en s'appuyant l'une sur l'autre* » (Perrin, 1991).

C'est pourquoi, tout comme pour la partie relevant de l'analyse des attentes et besoins des acteurs économiques, cet aspect de notre recherche fut porté par des entretiens avec différents

responsables des grandes institutions présentes sur le territoire. Nous avons ainsi tenté de mesurer, suivant les méthodes proposées par Marshall et Rossmann (1995), leur appréhension du concept de territoire et comment ils conçoivent, tant théoriquement que pratiquement, leur degré d'action en faveur du développement économique local.

Nous avons donc adopté une méthodologie qualitative et la méthode utilisée fut basée sur des entretiens ouverts et semi-structurés.

1) Méthode retenue

Nous avons choisi d'effectuer une recherche qualitative en nous inspirant de l'approche proposée par Huberman et Miles (1991).
Le questionnaire fut le même pour les quatre grands acteurs institutionnels que nous avons interrogés.
Les informations que nous avons alors recueillies ont fait l'objet d'une transcription, d'une présentation homogène et d'une vérification afin de nous permettre de mettre en exergue, à la fois les différences éventuelles qu'ils ont pu exprimer, mais surtout, de tenter de mesurer l'écart susceptible d'exister entre leur perception de ce que doit être le développement économique territorial, de leur action en la matière, et de ce qu'en perçoivent les dirigeants.
Le tout dans le cadrage conceptuel que nous avons retenu, à savoir le « nouvel institutionnalisme » (North, 1991) et la théorie de la croissance endogène (Romer 1990, Capello, 2007), pour lesquels les « institutions comptent » pour le développement économique et qui replacent le territoire comme ferment essentiel de l'innovation et de la compétitivité des firmes (Aydalot, 1986).

2) Contrainte méthodologique

Il convient néanmoins de noter que, contrairement aux entretiens tenus avec les dirigeants de firmes, qui furent globalement menés dans leur exhaustivité, les échanges avec les acteurs institutionnels furent beaucoup plus ouverts, quand bien même nous avons tenté de tenir le cadre de l'interview. Ainsi, quelques questions ne purent être formellement abordées, ou, si elles le furent, n'ont pas fait l'objet de réponses exploitables.

Ceci est probablement lié à la qualité des personnalités rencontrées, leur habitude de mener les échanges plus que d'être dirigés, mais également l'intérêt qu'ils portaient à l'objet de la recherche, et leur souci, que nous ne pouvons occulter, de resituer leurs propos et leurs actions dans le cadre politique et institutionnel qui était celui de leur structure et du territoire au moment de l'interview.
Enfin, il ne faut pas occulter que la trame du questionnaire, en tentant d'aborder de nombreux aspects de leur action, était manifestement lourde au regard du temps, pourtant conséquent (chaque entretien fut mené sur une période d'environ deux heures) qu'ils avaient à nous consacrer.

Néanmoins, malgré ce constat, il est apparu que l'essentiel de l'objectif que nous avions dévolu à cette partie fut atteint. A savoir, tenter de mesurer leur appréhension de ce qu'est le territoire et de comment ils abordent son développement économique.

LES VISIONS MULTIPLES DU TERRITOIRE

I) LA PERCEPTION DES DIRIGEANTS

1) Un concept majoritairement ignoré

Il semble clair que le fait de considérer le territoire comme un « construit » (Zimmermann, 2005), résultant d'un processus schumpetérien au sein duquel les acteurs publics comme privés collaborent afin de générer des avantages compétitifs spécifiques leur permettant de minimiser leurs coûts de transaction (Williamson, 1975), rend sa traduction concrète assez étrangère aux firmes récemment implantées sur la zone étudiée.

Il n'est donc pas étonnant que Monsieur CABOT, dirigeant de LOGIPREST, évoque en aucun cas ce concept comme favorable au développement de son entreprise, et encore moins, comme sujet d'une implication de sa part.
Manifestement, il ne revêt rien pour lui, hormis la coexistence d'acteurs institutionnels divers avec lesquels il a auparavant collaboré et doit encore parfois composer.
Paradoxalement, bien qu'installé sur une vaste zone logistique (la zone écopole de Saint Martin de Crau compte en effet une petite dizaine d'acteurs majeurs de ce secteur d'activité, comptabilisant plus de 500 000 m^2 d'entrepôts logistiques, aux activités variées, composées de prestataires comme de chargeurs agissant pour leur propre compte, totalisant plus de 600 emplois, avec des perspectives d'évolution prévoyant, à moyen terme, de dépasser le million de m^2 construits employant au moins un milliers de salariés), il n'a jamais fait mention de relations avec ses confrères qui auraient pu sous-entendre l'existence de collaborations productives et d'économie de localisation.
Le choix d'implantation de KATOEN NATIE sur ce site répond donc à des impératifs avant tout internes : cohérence stratégique, souhait du client et foncier économiquement accessible, le tout s'appuyant sur les caractéristiques propres au lieu : l'accessibilité au terminal à containers du Grand Port Maritime de Marseille, une zone d'activité proposant des conditions d'implantation avantageuses et la présence du main d'œuvre adaptée à ses besoins en compétences et en nombre.

Monsieur CABOT mentionne donc, comme raisons ayant motivé le choix de Saint Martin de Crau pour la construction de son premier bâtiment (30 000 m^2 de superficie, environ 10 millions d'euros d'investissement) par :

« En premier lieu, la stratégie propre de Katoen Natie.
Celle-ci repose sur plusieurs piliers :
a) L'activité est basée sur les flux maritimes. Il convient donc de disposer d'implantation à proximité des ports.
b) Les sites doivent être très grands et très flexibles. Pas d'éparpillement sur plusieurs localisations. Chaque lieu d'implantation doit donc disposer d'un potentiel de développement conséquent, tant pour la croissance des flux d'entrée (liés principalement au port) que par le foncier disponible susceptible d'accueillir de nouveaux sites logistiques

(croissance endogène de l'entreprise).
c) Chaque site d'implantation est filialisé.
d) La flexibilité se comprend tant pour chacun des sites, qui doivent être capables de s'adapter rapidement aux besoins des clients, que pour l'ensemble du groupe, qui doit pouvoir faire preuve de réactivité à l'échelle mondiale.
e) Le groupe est propriétaire des ses bâtiments, tant dans une optique de valorisation patrimoniale que pour s'assurer de leur configuration et de leur adaptabilité à ses besoins.
f) Le groupe est présent sur plusieurs secteurs d'activité (chimie, biens de consommation, automobile…) et propose différents types de prestations (logistique classique, pré assemblage, études …) .
g) Le groupe se concentre sur un petit nombre de clients et les sélectionne en fonction de leur potentiel de croissance

En second lieu, les besoins des clients
Les souhaits exprimés par les clients ne peuvent contrevenir à la stratégie du groupe, qui analyse chaque nouveau projet au regard de son développement global et de sa cohérence par rapport à ses activités et implantations présentes et futures. »

Il s'exprime de même quant aux autres bâtiments (24 000 m^2, 42 000 m^2, 30 000 m^2) que le groupe a successivement édifiés sur le site (en 2005, 2006 et 2007).

Les « *externalités technologiques localisées* », au sens qu'en donne Roberto Camagni (2005 ; 2006), sont effet largement et potentiellement présentes sur le site.
Ainsi, la diversité et la non concurrence de ces grands acteurs de la logistique auraient légitimement pu laisser penser que des modes de coopération et de collaboration puissent naître de ces rapports de proximité.
Or malgré la volonté de la mairie, par l'organisation de réunions régulières dédiées aux chefs d'entreprise de la commune, par l'implication personnelle de Monsieur le Maire auprès de ces dirigeants afin de conforter leur ancrage local (« *La mairie, par ses réunions annuelles rassemblant tous les chefs d'entreprise de la commune, maintient néanmoins des liens de proximité très appréciables »,* Propos de Monsieur CABOT), malgré les tentatives des acteurs locaux (la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles a vainement essayé de les mobiliser pour la création d'une école de la Logistique, la Communauté d'Agglomération, avec la Chambre Consulaire, ont également œuvré sans résultat probant pour optimiser le déplacement des salariés, par la mise en place d'un réseau de transport en commun dédié ; de même, une association éprouve les plus grandes difficultés à les sensibiliser autour d'un projet de groupement d'entreprises destiné à simplifier la gestion de leur ressources humaines), toutes les tentatives d'implication de ces firmes n'ont pu réellement déboucher.

Parce que, pour le dirigeant, si des organisations existent théoriquement pour aider son entreprise,

« L'UPEPA, la CCIPA devraient jouer ce rôle »,

elles ne répondent pas à ses attentes.

« Malheureusement, ces structures sont souvent en déphasage avec les exigences de rentabilité, de productivité et de compétitivité de Katoen Natie. »

Pour Monsieur CABOT, si son entreprise ne noue aucun lien économique localement autres que ceux de type clients –fournisseurs, c'est probablement parce que :

> *« La prestation logistique exige énormément de la part de ses salariés. En conséquence, toute activité non directement porteuse de plus-values mesurables à court terme ne peut être envisagée. »*

La nécessité de se focaliser sur des objectifs court terme, inhérents à une activité très exigeante, oblige donc le dirigeant à se concentrer sur l'essence de son activité et à délaisser toute démarche considérée comme non immédiatement rentable.
L'établissement de relations (« *Monsieur Cabot exprime un certain mécontentement de l'attitude des institutionnels locaux comme régionaux (politique, économique comme patronaux), qui ne soutiennent pas assez la logistique, et qui, souvent, lui font perdre beaucoup de temps en réunions stériles* »), l'implication au sein de réseaux professionnels (« *La société est membre du Cluster Logistique PACA, mais est peu impliquée* »), globalement, toutes les phases indispensables à l'établissement d'un capital social (Coleman, 1988, 1990), dont Roberto Camagni (1992) considère qu'il est une des conditions au *« déclenchement de processus d'apprentissage »* ne sont pas partie intégrante de l'activité du dirigeant.

Le territoire ne peut donc, au mieux, recouvrir que des notions géographiques, et, pour Monsieur CABOT comme pour nombre des chefs d'entreprise que nous avons interrogés, il se confond avec la périmètre des échanges commerciaux que porte sa société.

> *« Notre groupe comme nos clients sont internationaux.*
> *Nous recevons de la marchandise de toutes les parties de monde (même si l'Asie est prépondérante), et les flux d'expédition couvre une grande partie de l'Europe, principalement du sud.*
> *Notre objectif est de développer notre activité en élargissant notre portefeuille clients et en nous adaptant à leurs exigences. »*

Monsieur NADDEO, le PDG de SUD ENGRAIS DISTRIBUTION, ne dit pas autre chose lorsqu'il affirme que la notion économique du territoire de son entreprise correspond avant tout :

> *« à la localisation de :*
> *- Ses fournisseurs*
> *- Ses clients*
> *- Ses concurrents*
> *- Ses partenaires*
> *C'est cette cartographie qui fonde le Territoire de l'entreprise. »*

Et donc, caractérise :

> *« Son intervention et ses fondamentaux économiques (bassins de vie et d'échanges commerciaux).*
> *En l'occurrence, un rayon de 250 km autour d'Arles, que l'on peut assimiler à la Région*

PACA et pour partie à la Région Languedoc Roussillon.
En tout état de cause, la décentralisation a fait de la Région l'institution majeure en terme de développement territorial. Le territoire de SED pourrait donc être la Région PACA, mais cette notion est abstraite et n'a aucune signification. »

Or, contrairement au groupe multinational LOGIPREST / KATOEN NATIE, qui, par contrainte interne, gouvernance étrangère, volonté stratégique, implantation récente et dimension internationale, n'a pas noué de relations avec le tissu local, SUD ENGRAIS DISTRIBUTION, est une PMI qui est localisée sur le port d'Arles depuis plus de trente ans. Les échanges économiques comme techniques, technologiques ou capitalistiques qu'elle a noués avec les différents acteurs de la filière qu'elle approvisionne en font donc une entreprise profondément ancrée sur son territoire et acteur majeur de son secteur d'activité.

Ainsi, Monsieur NADDEO indique « *privilégier la proximité* », pour des motivations économiques mais également son souhait de contribuer au développement de la ville (« *on utilise principalement, et cela est une volonté délibérée, les ressources locales* »), pour tout ce qui concerne ses achats, approvisionnements et recrutement, même si sur ce dernier point, il peut éprouver certaines difficultés.

Par ailleurs, de par sa personnalité, son implication, ses compétences et sa formation initiale, Monsieur NADDEO est naturellement porté au développement de solutions innovantes, tant pour son entreprise que vers ses différents partenaires, qu'ils soient clients (en l'occurrence, principalement, les riziculteurs locaux), partenaires (comme le Port d'Arles, voire, la Compagnie Nationale du Rhône) ou structures d'accompagnement et de transfert de technologie (dont le Centre Français du riz).

« Cependant, l'entreprise participe activement à la gestion du Centre Français du riz et au Syndicat des riziculteurs. Dans ce cadre, son dirigeant côtoie aisément ses clients et est à même de travailler avec eux dans le cadre de projets particuliers. C'est ainsi que Monsieur NADDEO a expérimenté avec Le Mas de la Ville (important riziculteur) un mode de culture du riz moins consommateur en eau. De même, il teste avec d'autres agriculteurs des variétés de riz non encore exploitées en Camargue. »

De même, il a fondé une société commune, BIOSUD, via la SCAD (la première entreprise qu'il a créée en 1985 à Fourques, petite commune du Gard située à 5 km d'Arles, dont l'objet est le conseil en culture et la fourniture d'intrants aux agriculteurs), avec la société THOMAS, un important riziculteur arlésien et SUD CEREALES, une des plus grandes coopératives agricole du sud de la France, acteur majeur de la filière rizicole, afin *« de construire, développer et piloter une filière spécialisée dans les Riz et Céréales Biologiques, les Riz et Céréales Diététiques et certains produits de niche.* »

On peut donc légitimement considérer que SUD ENGRAIS DISTRIBUTION, par son appel aux ressources et infrastructures propres à Arles, son intervention partenariale avec l'amont (les centres de recherche) et l'aval (ses clients finaux et leurs modes de production) de sa filière économique, sa démarche résolument portée sur l'innovation, son implication capitalistique avec d'autres acteurs locaux en vue de constituer de nouvelles sociétés dans son domaine d'expertise, est une entreprise ancrée sur son territoire, au sens qu'en donne Jean-Benoît Zimmermann en 2005 :

« Si la dynamique de l'innovation et du changement technique constitue le principal ferment d'un éventuel départ de la firme, c'est aussi parce qu'il y a dynamique de l'innovation que peut se concevoir un ancrage territorial. Celui-ci résultera d'un investissement partagé sur une construction commune, d'un processus d'innovation construit à travers la valorisation d'effets de proximité géographique. A défaut, le processus d'innovation qui ne trouve aucune sorte d'inscription territoriale restera une dynamique propre à l'entreprise (et à l'industrie) ou trouvera sa place ailleurs, dans un autre territoire ; dans un cas comme dans l'autre le processus d'innovation « échappe » au territoire considéré (Colletis et al., 1997).

Dans ce sens, la problématique du nomadisme et de l'ancrage territorial, ne relève pas d'un exercice de mise en regard de paramètres caractéristiques, spécifiques d'une firme – d'une industrie –, face à ceux d'un territoire (en vue de savoir s'il y a ou non accouplage), mais d'une dialectique firme-territoire, dans laquelle se construit une interaction, une endogénéisation réciproque, qui va fonder ou non une dynamique commune de la firme et du territoire

En ce sens la rencontre productive est génératrice d'indivisibilités – temporaires ou non – dans le rapport firme-territoire et contribue au processus de création de ressources, de la firme et du territoire respectivement. Elle est par conséquent le facteur essentiel de l'ancrage au sens de la dynamique industrielle et de l'innovation. »

Elle est probablement une bonne illustration du « développement endogène » proposé par de nombreux économistes (Romer 1990, Grossman et Helpman 1991), pierre angulaire de la théorie du retournement spatial (Aydalot, 1984), pour lequel l'innovation ne provient plus uniquement de l'externe (les grandes entreprises), mais est bien la résultante d'une complexe alchimie entre les acteurs économiques locaux *(« L'entreprise n'est pas un agent tombé du ciel qui « choisirait » librement un environnement ; elle est sécrétée par son environnement : ce sont les milieux qui entreprennent et qui innovent* »), conceptualisé par Philippe Aydalot (1984) en la notion de milieux innovateurs.

Or cet état de la firme renvoie aux deux premiers items qui s'attachent aux rôles des parties prenantes, dans la caractérisation que Roberto Camagni en 2006 propose des dimensions économiques du « territoire ». A savoir :

– *un système d'externalités technologiques localisées*
– *un système de relations économiques et sociales*

Pour autant, paradoxalement, il n'en est rien en ce qui concerne l'appréhension exprimée par Monsieur NADDEO.

Il n'exprime en effet jamais le sentiment d'appartenir à une dynamique vertueuse de création de ressources partagées – *c'est pourtant le cas de son implication au sein du Centre Français du Riz* -, d'externalités spécifiques (Maillat, Quévit, Senn, 1993) – *pourtant assimilables aux relations techniques, commerciales, marketing qu'il a nouées avec les riziculteurs* - , d'abaissement de coûts de transaction – *par les tests in situ de ses nouveaux mélanges d'engrais, la proximité sociale avec ses principaux clients, sa présence au sein de la CCIPA*

qui exploite le Port d'Arles -, d'apprentissage collectif (Camagni, Capello, 2002) – *ses essais de culture limitant la consommation d'eau dans les rizières par la mise au point d'apports organiques spécifiques* - dont son entreprise cependant bénéficie, et qui fonde la création du « dedans », par opposition au « dehors », à la base de la notion de « territoire » pour de nombreux auteurs:

> *« Pour P. Levy (1997) : "il n'y a pas d'avant et d'après parce qu'il y a un dedans et un dehors". La clé du territoire pour nous, ce sont ces formes de clôture que P. Levy pointe : la grande muraille de Chine ou le limes romain. Mais aujourd'hui les limes sont davantage virtuels. »* (Pecqueur, 2003).

Il n'est donc pas étonnant de constater que les autres entreprises que nous avons interrogées et dont la relation économique au local est moins exacerbée que pour SUD ENGRAIS DISTRIBUTION, expriment un sentiment analogue.

Ainsi, pour MGPI, la relation au territoire se réduit aux problématiques relationnelles avec les acteurs politiques locaux et aux financements complémentaires que certains d'entre eux consentent à lui octroyer, quant pour Monsieur POMELLA, le PDG des CMP,

> *« Le territoire peut être exprimé suivant deux visions :*
> *- L'approche Culturelle, l'appartenance à une même entité. Pas de réelle signification économique directe pour l'entreprise*
> *- L'approche administrative : La Ville, le Département ou la Région. Ces entités étant des partenaires de l'entreprise au regard de leurs compétences particulière ».*

En aucun cas, ce concept revêt une signification économique pour lui, car

> *« Le territoire est de plus en plus noyé dans le global (exemple des centres-villes où se retrouvent les mêmes enseignes. Un client est dans le même environnement à Lille ou à Marseille).*
> *Les Territoires sont donc, sauf exception, relativement uniformes.*
> *Ils ne représentent rien en terme économique. Les clients comme la majorité des fournisseurs ou des partenaires sont à l'international ou sont des sociétés françaises multinationales. »*

Les relations qu'il a nouées avec son environnement s'inscrivent donc principalement dans un cadre « client – fournisseur » pour ce qu'il est de son activité industrielle et de bon voisinage avec les acteurs institutionnels.

> *« Un seul cas de collaboration industrielle est cité. Celui d'une entreprise disposant d'un savoir-faire particulier, située à proximité des CMP, qui en ont ainsi bénéficié en élargissant leurs gammes et leurs offres commerciales.*
> *La société fait également largement appel aux ports de Marseille (principalement) et d'Arles, ainsi qu'à un transporteur spécialisé dans la gestion de colis grand gabarit.*
> *Les relations avec la Ville d'Arles, la Communauté d'agglomération, le CG 13, la Région, la CCITPA concernent principalement des besoins exprimés par le développement de l'entreprise et ses besoins particuliers (notamment en terme d'infrastructures, ou d'adaptation temporaire de voies de circulation). »*

Néanmoins, les collaborations et projets réellement essentiels au devenir des CMP (hormis en ce qui concerne l'impact de la déficience des infrastructures locales) sont exogènes et totalement indépendantes du territoire d'implantation des CMP.

> *« L'entreprise s'appuie principalement sur les milieux professionnels (pétrochimie, raffinage, nucléaire, cryogénie ...) au sein desquels elle intervient et qui disposent de leurs propres règles et habitudes. »*

Il s'agit probablement de la traduction concrète de ce que Nadine Massard et André Torre (2004) exprimaient par :

> *« Les connaissances sont plus facilement transmissibles à l'intérieur d'un même monde professionnel (même à distance) qu'entre des mondes différents (même à proximité). »*

en limitant, en cela, l'automaticité des bienfaits économiques supposés de la théorie de la proximité.

Manifestement, tel que présenté par son dirigeant, les CMP sont en situation de subir le territoire (problème d'infrastructures, de formations inadaptées), sans profiter d'aucune sorte des atouts qu'il pourrait lui offrir.

Or, ceux ci sont réels.

On peut ainsi citer :

a) La proximité avec une des plus grandes zones pétrochimiques et sidérurgiques européennes : ces domaines d'activité correspondent aux marchés historiques de l'entreprise qui ont fait sa renommée dans les années 1970 et sont à la base de son savoir-faire. Ils sont toujours un secteur majeur de son expansion, en France comme à l'export. La zone de Fos, malgré ses difficultés, rassemble toujours de nombreux clients de l'entreprise : « *Les CMP, qui ont notamment réalisé dernièrement le cœur du laser Mégajoule, qui sont les principaux constructeurs des centres de stockage du terminal gazier GDF de Fos et qui sont chargés du revamping des hauts fourneaux de Sollac, également à Fos, devraient donc être très vraisemblablement un des acteurs de premier plan dans la fabrication des équipements de chaudronnerie lourde constitutifs d'ITER.* » (Sources : Les Cahiers d'Acteurs sur le Projet ITER en Provence, Avril 2006)

   a) Le projet international de fission nucléaire ITER, pour lequel les CMP pourraient largement participer via une collaboration de très haut niveau avec TOSHIBA, l'attributaire de la partie japonaise du projet qui envisage de bâtir un joint-venture industriel avec les CMP.

   b) La présence d'au moins deux pôles de compétitivité avec lesquels les CMP pourraient largement collaborer, mais avec lesquels, pour l'heur, les relations n'ont pas ou peu été nouées. Il s'agit du Pôle sur l'énergie, CAPENERGIE situé à Aix en Provence, et du Pôle TRIMATEC (dont le siège est à Pont-Saint-Esprit, mais qui couvre la également la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur), qui est dédié au transfert des technologies de

l'industrie nucléaire vers différents secteurs industriels.

Monsieur POMELLA semble donc considérer comme naturelles les externalités que peut lui proposer son environnement et dont historiquement son entreprise bénéficie.

Ses propos montrent qu'ils ne les considèrent pas comme facteurs d'externalités spécifiques, causes d'abaissement de ses coûts de transaction et d'amélioration de sa compétitivité. Probablement parce qu'elles sont, pour certaines, consubstantielles de ce qu'est la firme (comme par exemple, sa proximité du port de Fos), qu'elles préexistaient avant la création de l'entreprise ou qu'elles ont été élaborées indépendamment d'elle et sans aucune action volontaire de sa part.
Elles sont donc pour le dirigeant implicites et constituent l'environnement au sein duquel sa firme évolue et dont elle doit s'accommoder et tirer profit. Il s'agit d'une donnée externe. En aucun cas, pour Monsieur POMELLA, les CMP sont susceptibles de générer, dans une démarche collective, ce type d'atouts territoriaux.

De même, les collaborations qu'il évoque font corps avec l'activité de sa firme et s'interfacent à une partie de son cœur de métier : la sous-traitance, l'appel à des transporteurs spécialisés et des infrastructures dédiées pour l'acheminement et le transport de ses colis exceptionnels. Son discours ne mentionne jamais une quelconque implication au sein de dynamiques collaboratives, dont l'impact s'exprime à moyen terme. L'absence de l'entreprise de la politique des Pôles de Compétitivité, dont elle pourrait pourtant largement prétendre au regard de sa forte composante innovation et de son leadership international pour certaines des activités qu'elle développe, est à ce titre révélatrice.

Sa cause est probablement analogue à ce qu'exprime Monsieur CABOT (KATOEN NATIE) pour lequel toute implication ou collaboration doit être directement rentabilisée. L'entreprise ne peut se permettre de gaspiller des ressources internes sans un retour sur investissement rapide et mesurable.

Pour JEAN MARTIN, la notion de territoire, si elle est bien bornée au Pays d'Arles (qui correspond globalement sur l'arrondissement administratif d'Arles), au sens qu'en donne Bernard Pecqueur en 2003 ("*La clé du territoire pour nous, ce sont ces formes de clôture que P. Levy pointe : la grande muraille de Chine ou le limes romain. Mais aujourd'hui les limes sont davantage virtuels* »), n'en intègre cependant que la dimension marketing.
En effet, même si l'entreprise est profondément ancrée localement, de par son histoire, sa culture, son implantation industrielle, la provenance de sa matière première et de son personnel, et même si ses dirigeants sont largement présents dans la vie économique locale (Messieurs MARTIN ont été l'un après l'autre élus consulaires, membres du bureau de la CCIPA, ils sont présents au sein de structures locales à finalité économique – Monsieur Jean Louis MARTIN est vice-Président de l'association d'exportateurs Procamex quant son frère est le Président de l'association de développement touristique Loisir Évasion-), tout comme au sein des syndicats, des associations et du pole de compétitivité de leur filière d'activité - le Pole Européen Fruits et Légumes, dont Monsieur Bernard MARTIN est administrateur -, Monsieur MARTIN n'a, lui également, jamais évoqué son appartenance territoriale sous un biais économique d'amélioration de la performance de son entreprise.

Dans ce cas également, JEAN MARTIN présente la particularité de proposer :

- *un système d'externalités technologiques localisées* : l'implication de ses dirigeants au sein des associations de développement économique et du pôle de compétitivité de la filière

- *un système de relations économiques et sociales* : par l'enracinement de la firme à son territoire, la localisation de ses salariés et un partage de valeurs y faisant volontiers référence - le slogan des produits JEAN MARTIN est « Provençal et Cuisinier » et ses plaquettes de communication mentionnent clairement son appartenance au « Pays d'Arles » - . Hors le champ proprement et directement économique, JEAN MARTIN est également fréquemment mobilisé par différentes structures locales, comme par exemple les Rencontres de la Photo ou les offices de tourisme, qui font régulièrement appel à elle pour offrir à leurs prospects des produits de l'entreprise.

- *un système de gouvernance locale* : Messieurs MARTIN sont personnellement membres des structures de gouvernance de la Chambre de Commerce, participent volontiers aux réflexions initiées par les acteurs institutionnels et connaissent personnellement les élus locaux avec lesquels ils échangent fréquemment.

Nous pouvons donc considérer que l'entreprise synthétise ce que Roberto Camagni considère comme représentatif de la notion de territoire.
Or, manifestement, ses dirigeants ne l'entendent pas ainsi.

S'ils l'utilisent volontiers afin d'affirmer la singularité de leur firme, principalement sur un plan commercial et marketing, s'ils s'inscrivent, participent et bénéficient des dynamiques économiques locales (leur implication au sein de l'association d'exportateurs Procamex leur permet de bénéficier de coûts avantageux pour leurs prospections internationales ou pour leur participation au SIAL, le plus important salon professionnel du monde de l'agro alimentaire), s'ils créent de nouvelles entreprises grâce à leurs relations de proximité avec d'autres dirigeants (comme la constitution d'un verger d'oliviers destiné à sécuriser l'approvisionnement de JEAN MARTIN en matières premières), s'ils n'hésitent pas à mobiliser acteurs institutionnels et politiques pour conforter le développement de leur entreprise (ce fut particulièrement le cas pour la construction de leur nouvelle usine, qui mobilisa la CCI, la Chambre d'Agriculture, la Fédération des Industries Agroalimentaires régionale, les maires des communes concernées, les députés locaux, les Présidents des Département et de Région, jusqu'aux cabinets de certains ministres), s'ils s'impliquent personnellement pour attirer de nouvelles activités complémentaires à la leur (comme pour l'implantation de PROVENCE TOMATES à Tarascon en 2009), ils ne situent pas ces démarches dans un cadre de construction territoriale, ne tentent pas de les approfondir sur les autres dimensions constitutives de la performance économique de l'entreprise et ne mesurent pas en quoi ce concept est susceptible de contribuer à sa pérennité et à son développement.

Le choix de la localisation de la nouvelle usine procède donc de :

> *« 1) l'image marketing véhiculée par l'entreprise, qui affirme dans toutes ses communications son appartenance à ce territoire, gage, à ses yeux de qualité, de tradition et d'authenticité.*
> *Il convient cependant de noter que le siège social restant basé à Maussane les Alpilles, au*

cœur de ce territoire, la localisation de l'usine pouvait légitimement ne plus faire partie de ce périmètre.
2) La volonté des dirigeants de ne pas trop s'éloigner de l'implantation historique, afin de limiter les impacts sociaux. Là également, Beaucaire étant situé à moins de 10 km de Tarascon, ce choix était crédible. »

Dans ce cas également, les notions d'externalités productives ou de ressources locales ne sont pas relevées comme partie prenante de décision d'implantation.
Pour autant, elles sont, comme pour l'exemple de SED, bien présentes.

Nous pouvons évoquer plusieurs causes à cette absence.

a) En premier lieu, probablement parce qu'elles semblent implicites au dirigeant : les avantages que la localisation de leur entreprise génère naturellement doivent être mis en parallèle des contraintes qu'elle suppose. Pour lui, il s'agit donc bien d'un tout homogène, pour lequel il n'est pas rationnel de séparer les avantages des inconvénients. Il s'agit d'une donnée externe sur laquelle la firme n'a pas de prise mais doit s'accommoder et en tirer me meilleur profit.

b) Ensuite, parce qu'il intègre les gains que lui apporte le territoire et qui résultent d'une action de sa part, au sein d'un collectif qu'il soit de nature privé, privé collectif, public ou mixte (Benko, Dunford et Lipietz, 1996 ; Zimmermann, 2005) comme l'issue naturelle de son travail de chef d'entreprise. Le subtil distinguo que la littérature précise entre les domaines propres à l'entreprise et ceux relevant d'une action collective n'a dans son esprit pas de sens.

c) Enfin, parce que la dimension géographique de la notion de territoire est prégnante, et renvoie naturellement vers l'espace économique de l'entreprise. Il s'agit du lieu de ses relations d'affaires. Or, le principe même de notre étude repose sur des activités qui « exportent » hors de leur territoire d'implantation. Il est donc compréhensible que, si territoire il y a, celui ci se confonde avec la cartographie des flux entrants et sortants, en reposant sur une dimension internationale qui est sans relation avec le concept territorial précédemment évoqué.

2) <u>Malgré un certain degré d'appréhension</u>

Les seuls dirigeants ayant mentionné le territoire comme notion conséquente du positionnement et du développement de leur activité sont Madame MARTIN (RENCONTRES D'ARLES), Monsieur MARTINET (LABORATOIRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES MATERIAUX) et plus marginalement, Monsieur MEMET (A-CORROS).

Pour la première, le territoire porte deux dimensions :

« - Le territoire physique : les lieux d'exposition, le patrimoine général de la ville d'Arles et des alentours
- Le territoire symbolique : les valeurs positives associées à la ville, comme à la Camargue, aux Alpilles et à la Provence. »

Quant, pour le second, il est multi dimensionnel, et correspond à :

« Plusieurs échelles : Ville et Région Sud
Ainsi, en terme d'activité, l'entreprise est naturellement orientée sur le territoire Méditerranéen.
En revanche, l'identité et les relations de proximité s'inscrivent naturellement sur le territoire Arlésien. »

Sachant que pour Monsieur MARTINET également, le territoire ne se limite pas aux seules considérations géographiques.

« Il peut s'agir de l'Identité, de l'Histoire, du Patrimoine, de la Culture ou des Frontières Administratives.
Mais également des relations de proximité.
Dans tous ces cas, Arles et ses alentours correspondent au territoire du LERM. »

Cependant, globalement, nous retrouvons la distinction naturelle qu'ont proposée tous les dirigeants que nous avons interrogés, à savoir que le territoire, pour eux, correspond avant tout à l'espace d'intervention économique de leur firme.

En revanche, et cette distinction est également présente dans le positionnement de JEAN MARTIN, même si elle ne fut pas directement exprimée par son dirigeant (sans doute car elle est réellement consubstantielle de sa stratégie), Madame MARTIN (RENCONTRES D'ARLES) et Monsieur MARTINET (LERM) placent les « valeurs », l'identité spécifique, la culture comme la proximité qu'il offre comme constitutive de ce qu'ils comprennent par Territoire.

Comme nous l'avons précédemment exposé, les RENCONTRES D'ARLES sont en l'état indissociablement liées à Arles et à ses spécificités patrimoniales et urbanistiques.
Le fait de n'être parvenu à exporter le concept du festival en dehors de la cité provençale a convaincu ses dirigeants de la nécessité de conforter son ancrage local, gage de sa capacité de croissance et d'attractivité d'un public international toujours plus nombreux.
Le développement à l'export du festival se fonde donc paradoxalement, non sur un déplacement physique des expositions, mais sur la venue des festivaliers étrangers. Il se comprend par l'alliance, caractéristique assumée des Rencontres, de l'art et du patrimoine exceptionnel de la ville.

« Le principe même des Rencontres, qui s'appuie sur le Territoire pour développer son image, se doit en retour de valoriser également Arles.
Toute la communication du festival fait ainsi explicitement référence à Arles, son Patrimoine et son histoire.
Les deux s'entretiennent mutuellement.
Ainsi, les Rencontres ont tenté de créer des expositions à Paris, mais ont rapidement abandonné l'idée.
Cependant, cela n'a pas toujours été le cas, et l'osmose n'a pas toujours été aussi forte entre le festival, la ville et ses commerçants. »

Le « territoire » d'Arles est donc une composante essentielle de la pérennité du festival. Il est donc logique que l'appréhension qu'en ont ses dirigeants soit exacerbée par rapport à celle des autres chefs d'entreprise. Pour autant, malgré leur volonté affichée et volontaire, l'interpénétration des différentes composantes des activités des Rencontres et de ce qui fonde le territoire et ses acteurs, qu'il s'agisse de ses aspects culturels, mais surtout, de ses relations à la population locale, à ses dynamiques et à ses représentants économiques, comme de ses dimensions techniques, logistiques, cognitives, financières ou administratives, n'est pas à la hauteur des attentes.

Ainsi, Madame MARTIN exprime que :

« Les Rencontres d'Arles sont membres du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, et participent à la démarche depuis sa création.
Globalement, bien qu'association relativement atypique, les Rencontres tentent d'être fortement impliquées dans la vie économique locale et de se rapprocher de ses entreprises (création d'un club des partenaires) et des institutions comme la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles.
Cependant, le milieu éprouve parfois des difficultés à entretenir des relations suivies avec le festival, l'image « artistique » des Rencontres pouvant apparaître éloignée des objectifs de développement économique poursuivis par ces structures.

Le problème de ce territoire, pour le festival, réside principalement sur la capacité des habitants à participer, en tant que visiteurs, aux différentes expositions et manifestations qu'il organise.
Et donc de la compréhension des organisateurs du festival des attentes locales.

Il en va de même avec la création du « Cercle des Mécènes » en 2009, structure tentant de regrouper les entreprises locales souhaitant s'impliquer dans la vie du festival afin de contribuer à son financement et de s'appuyer, en interne comme en externe, sur sa renommée.
Outre l'aspect financier, la création de ce cercle local répondait à la volonté du festival de fédérer les acteurs locaux autour de la notion Territoriale.
Ceci afin de manifester le fait que, bien que différents, tant dans leurs secteurs d'activité que dans leurs organisations, entreprises et Rencontres d'Arles, de par leur localisation au sein d'un espace particulier à de nombreux titres, partagent un destin commun dont ils peuvent être acteurs, individuellement comme collectivement.
Toutefois, le Festival éprouve des difficultés à fédérer les acteurs économiques, qui ne concrétisent pas aisément leurs manifestations d'intention. Le Cercle, après deux ans d'existence et une forte communication, relayée notamment par la CCIPA et l'Union Patronale, ne regroupe que peu d'entreprises locales. On ne peut ainsi citer que Listel, Paul Ricard, Le Moulin de Valdonne, Actes Sud, L'Hôtel Arlatan, La Féria des Pains et La Manade Jacques Bon. Seules les quatre dernières de cette liste sont des PME Arlésiennes.

Cette notion de destinée commune est profondément ancrée au sein de la gouvernance du festival, qui est convaincue que la mobilisation des acteurs locaux, quand bien même fondamentalement différents, peut interagir sur la valorisation de ce territoire, son attractivité et donc son développement économique. »

Une partie de l'activité du LERM est également étroitement associée aux spécificités patrimoniales dont Arles est particulièrement représentative.
Comme nous l'avons exprimé par ailleurs, l'entreprise, depuis son emménagement a étoffé son positionnement stratégique vers l'étude et la restauration des monuments historiques.
En cela, tout comme pour les Rencontres, elle utilise l'image d'Arles pour légitimer ses compétences et sa qualification dans ce domaine d'activité.

> *« L'image provençale acquise par le LERM a changé les rapports avec ses clients, qui considèrent l'entreprise différemment. La localisation arlésienne est particulièrement attractive.*
> *Le sérieux perdure malgré les clichés.*
> *Le LERM bénéfice beaucoup de l'image d'Arles et de la Région, en terme de Patrimoine et de Dynamisme.*
> *Le Territoire bénéficie également de la dynamique et de l'image du LERM, les deux s'alimentant réciproquement. »*

Tout comme Madame MARTIN, Monsieur MARTINET exprime naturellement la communauté d'intérêt entre sa firme et le territoire qui l'accueille.
S'il est persuadé, comme tous les dirigeants que nous avons interrogés, que la commune abritant son entreprise bénéficie directement de son activité, il exprime également, et ce n'est pas une opinion fréquemment défendue, qu'elle tire également largement profit des qualités du territoire, que celles-ci soient intangibles – son image, son dynamisme, son organisation, sa capacité relationnelle – ou non – ses monuments, son patrimoine -.

Dés 2005, le LERM fut un acteur majeur de la démarche qui a permis la création du « Pôle Industries Culturelles et Patrimoines », cluster initialement destiné à devenir Pôle de Compétitivité, mais qui fut reconnu par la région PACA en 2007 comme Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire et qui fut en 2010 lauréat du premier appel à projets de l'Etat « Grappes d'Entreprises ».
Monsieur MARTINET en occupe la Présidence depuis 2007.
Outre la dimension sociétale que revendique l'entreprise, et qui l'amène à affecter certaines de ses ressources (en l'occurrence ici un des ses dirigeants) à des activités de la cité (positionnement matérialisé par son système de management de la qualité qui intègre l'impact sociétal de la firme), il est évident que l'implication du LERM au sein de ce cluster répond à une volonté économique.
Elle s'est d'ailleurs traduite par la mise en œuvre de collaborations avec d'autres entreprises adhérentes (A-CORROS ou NGE qui est un des leaders français dans les domaines des travaux publics, du terrassement et du génie civil) et le portage d'un projet de recherche et développement avec trois autres acteurs (NGE, l'Ecole d'Avignon et le CEREGE, qui est un laboratoire du CNRS implanté à Aix en Provence) dont le budget s'est établi à environ 500 000 euros.

En ce sens, le LERM, par son implication locale, sa capacité d'innovation, sa participation aux clusters et Pôles de Compétitivité, correspond très parfaitement à la typologie des firmes qui font l'objet de la plupart des dynamiques du développement local (districts, réseaux d'innovation, Learning région, milieux innovateurs…) décrite par la littérature.

Cependant, tout comme pour les Rencontres, ce fort investissement sociétal, cette volonté

affichée d'implication locale, de collaboration et de partage ne génèrent pour autant pas une adhésion et en fort effet d'entrainement de la majorité des autres structures présentes localement.

C'est néanmoins le cas de la jeune société A-CORROS dont le fondateur Monsieur MEMET s'est, dés son installation sur Arles totalement impliqué dans les démarches économiques fédératrices locales. Qu'elles soient économiques (Monsieur MEMET est membre du bureau du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, il est le porteur d'un projet de pépinière d'entreprises particulièrement original) ou sociétales (il a créé et participe à diverses associations culturelles, il est bénévole actif au sein de festivals de musiques du monde …).
C'est par ce biais qu'il a rapidement côtoyé, avant même la création effective de son activité, les principaux acteurs locaux, économiques, politiques comme culturels du territoire. Il a ainsi été en capacité de nouer des premiers contacts qui l'ont amené à repenser le positionnement stratégique de son entreprise et l'ont convaincu de localiser A-CORROS sur Arles.
Il a ainsi concrétisé son partenariat avec le LERM, débuté une collaboration avec le Musée Départemental de l'Arles Antique et rencontré des conservateurs et restaurateurs avec lesquels il a pu répondre et gagner des appels d'offre de rénovation de sites historiques.

« L'étude de faisabilité de la création d'A-CORROS a coïncidé avec le lancement d'une dynamique « Pôle de Compétitivité » axée sur la Culture et le Patrimoine, initiée par l'Etat (préfet de Région), la Ville d'Arles et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, qui en a assuré le pilotage.

Monsieur Memet a ainsi pu aisément rencontrer de nombreux acteurs locaux, dont un, le Laboratoire d'Etudes et de Recherches sur les Matériaux (SAS de 70 salariés), s'est rapidement manifesté comme un potentiel futur partenaire majeur.
En effet, le LERM possédait les outils analytiques nécessaires à l'évolution prévisible de ce qu'allait devenir A-Corros (Microscope électronique à balayage, diffraction X, spectrométrie Plasma, ...), et, parallèlement, cette entreprise, spécialiste de l'étude des matériaux de construction principalement minéraux (béton, pierre, ...), souhaitait acquérir une nouvelle compétence dans le domaine métallique.
D'où l'évidence d'une collaboration.
Dans un premier temps, le LERM a proposé de recruter Monsieur Memet.
Cependant celui-ci souhaitait créer sa propre entreprise.
De plus, la cohérence de son projet, son articulation intelligente avec les attentes du LERM, la collaboration efficace et bénéfique pour les deux entités qu'il pouvait générer, ainsi que sa volonté de développer une activité « archéologique », propre à A-Corros, a rapidement légitimé le principe d'un partenariat.

En conséquence, la présence du LERM et du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines furent les facteurs économiques justifiant le choix d'Arles. »

Cependant, malgré la volonté du chef d'entreprise d'implanter son activité sur Arles, et malgré l'excellent accueil qu'il avait perçu de la part des acteurs locaux, politiques comme institutionnels, l'accompagnement effectif qui lui fut prodigué par les structures en charge du financement des jeunes entreprises innovantes ne lui fut pas d'un grand secours.

« La principale contrainte rencontrée dans le cadre de la création de l'entreprise fut

d'ordre financier.
Monsieur Memet n'a été aidé par aucune structure, si ce n'est la PAIL (Pays d'Arles Initiative Locale). Le dossier d'aide régionale à la création (PRCE) n'a pu être mené à bien (structure capitalistique et soutien bancaire trop faibles).
Le capital initial de l'entreprise étant de 7500 €, il n'a pu bénéficier du prêt de 30 000 € prévu afin d'acquérir du « petit matériel » indispensable au fonctionnement de son activité.
Par conséquent, la première année fut délicate, et les conditions de travail non satisfaisantes. »

Il en va de même des acteurs politiques, dont les discours et les postures furent, pour le moins, mal compris par le chef d'entreprise.

« En revanche, il regrette que les décideurs politiques, avec lesquels le contact a pourtant été aisément noué (Monsieur le Maire d'Arles, Monsieur le Président du Conseil Régional, ainsi même si cela le fut dans une moindre mesure, Monsieur le Président du Conseil Général et Monsieur le Président de la Communauté d'Agglomération d'Arles-Crau-Camargue-Montagnette) et qui avaient semblé montré un intérêt certain pour le concept d'A-CORROS aient tant tardé dans le soutien qu'ils avaient pourtant indiqué vouloir lui apporter.
L'aide qu'ils ont alors octroyée fut très éloignée de ce qu'il avait imaginé initialement.
En conclusion, Monsieur Memet estime que tout le temps qu'il a mobilisé pour ces démarches politico administratives aurait sans doute été mieux utilisé à la recherche de financements privés et à la conquête de futurs clients. »

Ce sont les relations économiques locales, nouées dans le cadre de la démarche « Pôle de Compétitivité », qui ont probablement assuré la survie d'A-CORROS lors de ses premières années d'existence :

« La première année, le LERM a assuré 70 % de l'activité d'A-CORROS. »

En synthèse, si dans les trois exemples cités, l'appréhension de la notion de territoire est bien présente et revêt un caractère économique prégnant, il convient de constater que la réalité du « terrain » impose aux dirigeants de l'aborder sur un angle légèrement différent de celui exprimé par les chercheurs.

En effet, si la volonté de contribuer à la dynamique de construction territoriale est bien exprimée par Madame MARTIN, Monsieur MARTINET et Monsieur MEMET, s'ils sont persuadés de la réalité de l'imprégnation du territoire dans la performance et la compétitivité de leurs firmes, s'ils s'engagent naturellement au sein de démarches collaboratives locales, s'ils acceptent de leur affecter des moyens, s'ils sont acteurs de différentes expressions locales autres que purement économiques, s'ils partagent un corpus de valeurs commun, il convient de constater que le territoire, ou le milieu, ne répond pas à leurs attentes et ne se matérialise pas concrètement tel que décrit par la littérature.

Ainsi, ces trois firmes, auxquelles nous pouvons ajouter JEAN MARTIN et, dans une moindre mesure, SUD ENGRAIS DISTRIBUTION, présentent toutes la particularité de bénéficier et de participer à (Camagni, 2005 ; 2006) :

- *un* ***système d'externalités technologiques localisées*** : par leur participation à différents clusters locaux, aux associations d'exportateurs et professionnelles ou encore aux centres techniques.
- *un* ***système de relations économiques et sociales*** : par une très forte intégration dans la vie locale, de par leur enracinement historique ou leur partage des valeurs communes. Par leur implication au sein des différentes dynamiques portées par le territoire, qui est assimilable à l'encastrement communautaire décrit par Mark S. Granovetter. L'importance de la notion de capital social *(*Putnam, 1993 ; World Bank, 2001 ; Dasgupta 2002, Bevort et Lallement 2006) est conséquente et se traduit par un relationnel multidimensionnel : politique, associatif, culturel, professionnel, …
- *un* ***système de gouvernance locale*** *:* par leur collaboration aux organes de gouvernance de la Chambre de Commerce, des clusters, des organisations professionnelles. Par leurs relations avec les élus locaux et leur capacité à les mobiliser sur différents projets.

Cependant, même si ces critères sont largement partagés par les cinq entreprises mentionnées, il n'en reste pas moins qu'elles ne figurent pas leur action comme constitutive d'un espace commun qui pourrait figurer un « dedans », présentant des arguments compétitifs et différenciatifs par rapport à un « dehors » moins attractif.

Il s'agit ici d'une des caractéristiques de la notion de Territoire qu'exprime Bernard Pecqueur en 2003,

> *« Le territoire apparaît comme une forme originale et essentielle du regroupement des acteurs qui crée une discrimination entre les « appartenants » (insiders) et les « extérieurs » (outsiders). Ce mouvement de création de dedans et de dehors constitue une dynamique forte du développement et interroge les politiques économiques publiques. »*

3) Synthèse

Nous pouvons donc considérer, à la lumière de ces différents témoignages, que les dirigeants que nous avons interrogés ne figurent absolument pas une quelconque notion de « Territoire » dans la stratégie de développement de leurs firmes.
Contrairement à ce qu'indique la littérature, le territoire semble, pour eux, ne pas « *jouer un rôle central »* porteur des *« processus de construction des connaissances, des codes interprétatifs, des modèles de coopération et de décision sur lesquels se fondent les parcours innovateurs des entreprises ainsi que dans les processus de croissance « socialisée » des connaissances*» (Camagni, 2005).

En revanche, si pour certaines firmes, cette dimension néanmoins existe, elle se concrétise à l'insu de ses dirigeants, qui pour leur grande majorité, n'initient pas de démarches volontaristes et formalisées pour s'y inscrire.
L' « *exigence d'efficience schumpetérienne* » (Abdelmalki et al., 1996), les processus d'apprentissage visant à réduire les coûts de transaction, s'ils sont opérant, le sont sans que les acteurs les intègrent comme tels.

Les modes de coordination, qui préfigurent des états de gouvernance, s'ils évoluent par un

processus de « *sélection qui élimine les mécanismes de coordination inefficaces.* » (Brousseau, 1997), se manifestent sur des approches largement informelles ou ne sont pas sciemment organisées comme des fondements territoriaux.
Ainsi, si pour Eric Brousseau (1997), « *Cette recherche se fait en fonction de deux éléments : les caractéristiques des transactions, d'une part, qui représentent la nature des difficultés de coordination; l'environnement institutionnel, d'autre part, qui désigne un ensemble de dispositifs collectifs qui constituent à la fois des contraintes et des points d'appuis pour la construction des structures de gouvernance* », aucun dirigeant que nous avons questionné n'a évoqué ce terme ni considéré la notion de gouvernance comme structurante de leurs activités.
Tout au plus, ils en ont fait référence à travers leurs participations au sein des instances de pilotage des clusters ou associations professionnelles, voire, de la Chambre Consulaire, mais sans établir de lien avec la formalisation d'une construction territoriale.

Celle ci, si elle existe, doit donc se concevoir, à la lumière de ces entretiens, non pas sans les dirigeants et leurs firmes, mais sans que les finalités théoriques qu'exprime la littérature (réduction de l'incertitude, minimisation des coûts de transaction, réduction des risques, abaissement du coût d'information, élaboration et valorisation de ressources, différenciation, économies de localisation, …) (Pecqueur, 2001; Zimmermann, 2008; Ferguene 2003 ; Perez, 2009), ne leur soient indiquées comme objectifs.

Cette élaboration passe manifestement initialement par la résolution individuelle, dans un cadre collectif, de problèmes productifs que chaque firme, à son niveau, rencontre.

Par l'implication des acteurs du territoire, par la création de structures communes, par la mise en œuvre de démarches que, pour l'ensemble, les dirigeants souhaitent, certains acteurs locaux (probablement les « agents médias » évoqués par Philippe Aydalot) pourront alors répondre à ces demandes spécifiques, mais néanmoins communes à plusieurs firmes, par des approches qui s'avéreront collectives bien que revêtant, pour la structure concernée, une finalité individuelle.

Cet apprentissage vertueux pourrait initier une démarche évolutive, et probablement d'efficience schumpétérienne, d'élaboration de réponses à des besoins dont la nature apparaitra alors collective, parce qu'ils seront débattus au sein d'un ensemble d'acteurs partageant les mêmes types de problématiques.
Ainsi, naturellement, un process de construction territoriale pourrait apparaître, en agrégeant progressivement la plupart des acteurs qui manifestent la volonté d'inscrire et de pérenniser leur ancrage au sein d'un espace qui leur offre des gains de productivité et surcroît de compétitivité.
La notion de capital social apparaît alors essentiel dans ce processus.
Il semble manifeste que seules les firmes qui, volontairement ou implicitement, l'ont développée sont partie prenante de l'élaboration du cadre territorial. Elles « *participent alors à l'élaboration de valeurs et de conventions qui sont locales avant d'être globales. Ces relations structurent les comportements des acteurs* » (Ternaux et Pecqueur, 2008).
Patrick Ternaux et Bernard Pecqueur en concluent que le « *Territoire est une structure sociale* », ce qui semble largement être corrélé par les divers entretiens que nous avons tenus.

II) LA PERCEPTION DES ACTEURS INSTITUTIONNELS LOCAUX

1) Introduction

Les lois de décentralisation qui se sont succédées en France depuis trente ans ont radicalement modifié le rôle et les moyens des différents acteurs institutionnels locaux. Les politiques publiques décidées par l'Etat centralisateur furent progressivement suppléées par une *action publique locale* (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005) portée par les Régions, auxquelles la loi a octroyé tout pouvoir en matière économique, et par les intercommunalités, également détentrices de cette compétence. Leurs stratégies, comme leurs espaces d'intervention, étant encastrés dans ceux de l'échelon régional (Gilly et Perrat, 2003). Ces deux catégories de collectivités ont ainsi gagné « *des capacités d'action et des marges d'autonomie qu'elles ont mis à profit pour concevoir des politiques plus contextualisées et différenciées, procédant moins de la déclinaison des politiques nationales que d'une construction territoriale, indexée sur des enjeux et des ressources spécifiques* » (Epstein, 2012).
Les Régions, à travers les différents schémas (Schéma Régional de Développement Economique) imposés par la loi se sont ainsi émancipées de la tutelle de l'Etat (Le Galés, 2003) et de ses services déconcentrés en élaborant des modes d'intervention spécifiques et territorialisés (Duran, Thoenig, 1996).
Les politiques publiques, les moyens financiers comme humains, les expertises, ont ainsi progressivement migré des services de l'Etat vers les collectivités territoriales, qui se sont considérablement renforcées en acquérant des compétences techniques et des ressources financières à même de leur permettre la mise en œuvre de leurs stratégies.

Cette profonde évolution du paysage institutionnel local a évidemment bouleversé le relatif équilibre existant alors. En premier lieu, par le recul, voire la disparition de nombre de missions qui étaient du ressort des services de l'Etat (Epstein, 2012). Lequel s'est recentré sur ses domaines réellement régaliens. Ainsi, le développement industriel, via la DRIRE, l'export, via la DRCE, et les dispositifs de soutien, d'accompagnement et de subventions individuelles aux entreprises que portaient ces structures uniformément sur l'ensemble du territoire national, ont ainsi laissé place à des agences régionales, ou aux services de développement économique du Conseil Régional local, parfois relayés par les services économiques des structures inter communales, qui sont chargés de décliner les stratégies validées par les élus locaux.
De nouvelles structures sont apparues. Parfois cofinancées par l'Etat et la Région, voire par certains Départements refusant de perdre tout moyen d'action en la matière.
Les agences de développement économique régionales, départementales, voire, intercommunales, chargées de promouvoir le territoire à des fins de développement exogène, les agences pour la diffusion de l'Innovation, pour la promotion de l'Export, pour la promotion des productions agroalimentaires…, s'immiscèrent dans le jeu institutionnel de l'accompagnement des entreprises et du développement territorial.
La création des Pôles de Compétitivité, par l'Etat en 2005, si elle ne remit pas en cause le principe de l'autonomie des Régions, modifiât néanmoins largement le cadre d'intervention de l'action publique territoriale. Outre des modalités de financement laissant la part belle aux collectivités locales, qui ne le voyaient pas forcement ainsi, l'irruption des Pôles de Compétitivité, puis des Grappes d'Entreprises (2010) dans le paysage orientât fortement les politiques locales en la matière. Les grandes régions françaises (Rhône Alpes, Provence-

Alpes-Côte d'Azur, Nord Pas de Calais, …) (Sources : *Site Internet de l'Association France Clusters*), relayèrent ainsi ces dispositifs en créant, pour l'une des clusters régionaux, pour l'autre, de Pôles Régionaux de Développement Economique Solidaires (PRIDES), chargés d'animer des filières économiques, de faire le lien entre les entreprises et les mondes de la recherche et de la formation, d'incuber l'innovation et de favoriser les démarches à l'export de leurs membres. En somme de décliner localement le principe des Pôles de Compétitivité en ouvrant leurs prérogatives à d'autres champs que l'innovation technologique, afin d'attirer plus largement les PME locales.
Si le bien fondé théorique de ces politiques ne laisse pas de doute (Leloup, Moyart et Pecqueur ; 2005), puisque relayant toute la littérature relative au dynamisme de la troisième Italie (Beccatini, 1989), aux milieux innovateurs (Aydalot, 1986), au courant de la proximité (Torre, 2002) ou au paradigme du développement endogène (Capello, 2007), l'interfaçage de ces « nouveaux entrants territoriaux » avec l'ensemble des dispositifs institutionnels préexistant n'allait pas de soi.
Jean-Pierre Gilly et Jacques Perrat (2003) évoquant même des « *tensions entre acteurs dont le champ d'action est national (Etat) et européen (UE) et acteurs dont les prérogatives sont régionales et locales (Collectivités Territoriales, Chambres de Commerce,...)* ».

Ainsi, le positionnement relatif des Chambres Consulaires, auquel la loi octroie la mission de développement économique de leur territoire, a naturellement été bouleversé par cette modification radicale de son environnement institutionnel. Quelles relations engager avec les collectivités locales, dont les rôles, missions et compétences sur le champ d'expertise des Chambres ne cessaient de croître ?
Comment intégrer les nouvelles politiques publiques, quelles positions adopter par rapport aux clusters et aux diverses agences territoriales, qui intervenaient de plus en plus fréquemment sur le terrain des Chambres. Inversement, comment conforter le lien historique les liant à l'Etat, via son représentant territorial, quand son désengagement peut laisser supposer un cantonnement à un contrôle de légalité ou une approche résolument budgétaire ?

Il en est de même de bon nombre de collectivités locales, dont les élus et les techniciens ne maîtrisent pas nécessairement les complexités du développement économique territorial et les attentes des entreprises. De plus, la nécessaire définition du positionnement relatif aux autres collectivités d'échelon territorial supérieur (Gilly et Perrat, 2003), comme des modes de relations avec les acteurs institutionnels locaux, sans occulter les règles particulières et les jeux d'acteurs propres à ces institutions politiques, ne simplifient la formalisation pérenne d'un positionnement stratégique fondé sur l'émergence du concept de territoire.
Ainsi, « *incontestablement, le système politique local traverse une tourmente territoriale de grande amplitude, tourmente paradoxalement confortée par le processus de mondialisation qui s'appuie sur les dynamiques des terroirs, des réseaux de territoires et de la modernité urbaine* » (Faure, 2001). Ce même auteur, en 2007, évoquant même un « *désordre territorial* » (Faure, Négrier, 2007) pour décrire l'état institutionnel des territoires français, « *fragmenté(s), hétérogène(s) et en constante évolution, constitué(s) d'ordres locaux « .. » singuliers et contingents* » (Epstein, 2012).

Or, « *l'espace géographique est naturellement influencé par ces mouvances* » (Moine, 2006). Loin de simplifier les missions et modes d'intervention de chacune des structures, d'homogénéiser leurs perception de leur espace d'intervention et de formaliser leur territoire en créant un « dedans » (Zimmermann, 2008) différentiateur et porteur de facteurs de

compétitivité pour les activités qui y son installées, ces nouvelles règles ont donc induit une complexité supplémentaire car, « *sans se déconcentrer, les pouvoirs ont donc tendance à se multiplier et partant, à complexifier les prises de décision au sein des territoires* » (Moine, 2006).

Ainsi, paradoxalement, les lois de décentralisation, loin de simplifier et de réguler l'action publique, en s'inscrivant dans une dimension territoriale dont elle définit certains périmètres géographiques (la Région, les intercommunalités, voire les Pays, issus de la loi d'orientation pour l'aménagement durable du territoire, dite loi *Voynet* en 1999), mais en concevant de nouvelles entités, comme les clusters, et en consacrant le rôle d'autres, comme les chambres consulaires, dont les interventions ne sont pas nécessairement en cohérence avec ces spatialités, ont probablement rendu l'expression du fait territorial plus délicate à appréhender pour les acteurs locaux (Gilly et Perrat, 2003). Tout en leur imposant la coordination de leurs stratégies et de leurs actions. Car « *la globalisation s'accompagne d'un retour vers le local à travers les politiques de décentralisation qui reportent sur les acteurs locaux la prise en charge de leur destin en les incitant à s'engager dans diverses formes de partenariat* » (Hattab-Christmann, 2007).

Ainsi, sans pour autant disposer de cadre législatifs clairs, les acteurs institutionnels locaux se doivent donc d'initier ou d'accompagner (si un embryon de démarche existe déjà) une dynamique entrainant tous les agents du territoire, privés comme publics. Il leur faut parvenir à concilier économie mondialisée, concurrence internationale des firmes et des espaces, et capacité de leur territoire de créer du lien social, d'incuber de l'innovation et donc de sécréter du développement économique, facteurs essentiels de l'existence même de la notion et de la spécificité du territoire dont ils ont la charge.
Pour reprendre la caractérisation de Roberto Camagni (2005), il leur appartient donc de permettre ou de susciter l'expression d'un système d'externalités « technologiques » localisées, d'un système de relations économiques et sociales et enfin, d'un système de gouvernance local. Ceci afin « *de se doter d'avantages comparatifs (pour) s'engager dans un processus de création, de maintien et de renouvellement de ressources immatérielles spécifiques non reproductibles ailleurs* » (Tabariés, 2005), conditions de l'émergence de leur territoire en tant qu'objet de développement économique et de facteur de compétitivité de leurs firmes.

Ce sont ces articulations théoriques entre le champ du normatif administratif et celui de l'innovation économique et organisationnelle territoriale, entre le nécessaire respect des normes émanant d'un niveau supra territorial (Gilly et Perrat, 2003) et la capacité d'orientation de ces règles et d'affirmation de la spécificité du territoire dont ils ont la charge, que nous avons tenté de préciser lors des entretiens que nous avons tenus avec les représentants des grandes structures institutionnelles du Pays d'Arles.

2) <u>La prééminence des notions administratives</u>

Des quatre représentants des grandes institutions territoriales que nous avons interrogés, le cadre normatif a été systématiquement cité pour exprimer comment ils percevaient leurs missions et surtout, comment ils concevaient le fait territorial.

Pour Monsieur le sous-Préfet d'Arles, son action s'inscrit dans le cadre de la « *mission régalienne de l'Etat* ». Il en est de même de Monsieur le Maire d'Arles, qui évoque le transfert des compétences économiques initialement portées par sa commune, conformément à la loi, à la Communauté d'Agglomération. Pour Monsieur le Président de la CCIPA , c'est bien « *la loi fixe aux Chambres du réseau consulaire les missions* » qu'elles doivent accomplir, quand le Président du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines évoque « *la labellisation « Prides » du Pôle (qui) lui octroie de facto la mission de fédérer et d'animer la filière économique composée de tous les acteurs, principalement localisés en Région PACA, intervenant dans les domaines liés à la culture et aux patrimoines* ».

Légitimement, leur perception quant au(x) territoire(s) dont ils ont la charge s'exprime de façon analogue.
Le périmètre géographique est prééminent et son organisation résulte principalement de faits administratifs ou politiques. L'arrondissement d'Arles pour le Monsieur le sous-Préfet et Monsieur le Président de la CCIPA, le territoire communal et celui du regroupement intercommunal pour Monsieur le Maire d'Arles. Seul Monsieur le Président du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines évoque un distinguo entre ce que lui impose le cahier des charges PRIDES, à savoir une couverture régionale,

> *« Cependant, il convient de rappeler que nous sommes soumis aux règles de la labellisation régionale PRIDES, laquelle suppose que nous intervenions sur l'ensemble de la région PACA et fédérions tous les acteurs de nos filières qui y sont localisés.*
> *Théoriquement, notre territoire devrait donc être celui des frontières administratives de la Région. »*

et la réalité économique de son cluster, dont le territoire effectif se fonde beaucoup plus sur les activités de ses membres et leur relation aux ressources locales que sont les patrimoines et les cultures méditerranéennes.

> *« Le territoire du Pôle est celui de ses filières économiques.*
> *Il s'agit donc d'une construction géographique en relation avec les notions de patrimoine et de culture, intégrant la création de richesses et l'innovation.*
> *De plus, le territoire se doit d'avoir une identité qui est issue de son histoire.*
> *En ce qui nous concerne, il s'agit du paléochrétien jusqu'à nos jours. »*
>
> *« Le territoire du Pôle est donc l'ensemble de ces espaces qui présentent des affinités communes relevant du patrimoine, de la culture et de l'histoire. La relation entre la trajectoire historique et les patrimoines des lieux susceptibles de constituer le territoire est essentielle.*
> *En somme les frontières géographiques du Pôle correspondent au pourtour méditerranéen où se trouvent des vestiges romains.*
> *On se reconnait plus à Rome, à Nîmes qu'au Caire.*
>
> *Nous ne pouvons donc confondre ce qui apparaît comme étant pertinent pour exprimer ce qu'est notre territoire avec un zonage politique qui n'en recoupe pas l'essence.*
> *Le territoire du Pôle correspond donc plutôt à la grande Provence, sachant que son efficience, au regard de son rôle économique, suppose une relative proximité géographique de ses membres.*

Nous pouvons ainsi échanger avec des partenaires de Serbie, qui partagent la même vision et une histoire semblable à la nôtre, mais nous ne pouvons les considérer comme parties prenantes du Pôle, nos actions supposant des échanges et une collaboration effective entre nos membres. »

Monsieur MARTINET, le Président du Pôle, étant lui-même chef d'entreprise, et le cadrage PRIDES évidemment plus souple que celui imposé aux collectivités territoriales par la loi, il est compréhensible qu'il tienne de tel propos.

Cependant, comme nous l'avons exprimé précédemment, la construction territoriale relève de deux proximités.
La proximité géographique (« *Cette notion traduit la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes.. pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement* » (Rallet et Torre, 2004)) assurant un dialogue aisé, et la proximité organisée (« *Cette notion n'est pas d'essence géographique mais relationnelle. Par proximité organisée, on entend la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres* » (Rallet et Torre, 2004)) liant des acteurs émanant d'horizons divers.

« *Finalement, quand proximité géographique et proximité organisée interviennent conjointement, elles sont susceptibles de contribuer à l'émergence d'un territoire, définissant ainsi un dehors et un dedans, délimitant un processus d'auto-renforcement à travers la construction commune de ressources partagées entre les acteurs et favorisant leur ancrage territorial* » (Zimmermann, 2005).

Or, si le concept de proximité géographique est largement intuitif, les externalités potentielles qu'il suppose sont communément comprises et par conséquent, son impact économique inconsciemment admis, son périmètre formel fait l'objet de distinctions conséquentes entre nos interlocuteurs.

Nous avons évoqué les propos de Monsieur le Président du PRIDES, qui s'écartaient délibérément de toute notion administrative et qui plaçaient ainsi au premier plan la cohérence économique de son périmètre d'intervention et la réalité pratique des interventions et animations portées par sa structure.

Il n'en va pas de même pour les autres acteurs, qui, certes, évoquent tous trois formellement le fort sentiment culturel que partage la population et qui pourrait légitimer un contour géographique particulier, mais c'est aussitôt pour rappeler que cette approche, pour satisfaisante intellectuellement qu'elle puisse être, se heurte de facto aux contingences de la réalité des découpages administratifs et aux politiques nationales, qu'il n'est pas envisageable de remettre en cause.

« Par contre, il peut y avoir des notions de territoire basées sur l'approche culturelle. Dans ce cas, une partie du Gard (Fourques, ...) pourrait être concernée. Cependant, cette représentation, pour pertinente qu'elle soit, se heurte à la réalité du découpage administratif et aux procédures d'aides économiques (vers les entreprises comme le territoire) différentes. » Monsieur le sous Préfet d'Arles

« Cependant, ce qui ferait réellement sens serait une construction territoriale basée sur le

triangle Arles - Nîmes – Avignon -
Ce territoire est pertinent au regard des profondes similitudes qu'il présente, en termes d'appartenance culturel comme de patrimoines historiques et d'attractivité internationale.
Il suffit d'étudier les circuits touristiques comme les flux de populations locales (vers les commerces, les services publics ou les activités culturels) pour s'en persuader.
Par exemple, Farandole, le mensuel édité par une association fortement liée à la CCITPA ne se cantonne pas aux 36 communes de l'arrondissement, mais en intègre 6 de plus, principalement gardoises.
Or les animations et spectacles culturels proposés sont globalement semblables.
Cependant, cette vision se heurte au découpage administratif français et son cortège de règles fondamentalement différentes entre les trois départements (Arles – Bouches du Rhône, Avignon – Vaucluse, et Nîmes - Gard) et des deux Régions (Arles et Avignon – PACA, Nîmes - Languedoc Roussillon).
D'où l'échec relatif de toutes les initiatives passées. » Monsieur le Président de la CCIPA

Ainsi, la proximité géographique se conjugue avec les schémas d'organisation territoriale décidés par les élus politiques.

Pour Monsieur le sous-Préfet d'Arles,

« Le périmètre pertinent, pour le développement économique, est celui des Etablissements Publics de Coopération Intercommunales (EPCI, Communauté d'agglomération ou de communes, dans le cas de l'agglomération d'Arles), qui disposent d'une fiscalité unique.
L'entité Pays d'Arles (au sens de l'agglomération, c'est à dire du territoire couvert par la sous-Préfecture et la CCIPA, ou de la loi Voynet, qui est un peu plus restreint) est probablement trop étendue.
En tout état de cause, les taux de fiscalité différents ne permettent pas une politique économique homogène et laissent les entreprises dans des situations différentes. »

Ce que confirme Monsieur le Président de la CCIPA par :

« Le Pays d'Arles est en train de se couper en deux entre Châteaurenard et Arles, sous le coup de la réorganisation probable des intercommunalités locales.
La CCITPA avait espéré la constitution d'une intercommunalité unique basée sur le « Pays d'Arles », mais il semble que Monsieur le Préfet en ait décidé autrement.
Par conséquent, il est délicat de définir une stratégie économique partagée entre ces deux territoires.
Il y pourrait donc y avoir deux « territoires » en pays d'Arles, basé sur les deux intercommunalités en construction.
Ceci d'autant plus que ce territoire (Pays d'Arles) est assez diversifié et que ses villes les plus importantes adoptent un positionnement souvent différent. »

Cette vision administrative, voir fiscale, du territoire acteur économique, rejoint, dans une acception plus large, les propos de Monsieur le Maire d'Arles.

« L'histoire est marquée par les Politiques Publiques.
Le Pays d'Arles en est un exemple typique.
Jérôme Monod, Monsieur Guichard ont conçu Fos en déplaçant les industries et les

populations de Lorraine.
Ils ont créé également le tourisme de « masse » en Languedoc et ont donc souhaité préserver l'environnement entre ces deux pôles de développement.
D'où une volonté politique de ne « rien faire sur le delta de Camargue », qui couvre environ 75 % du territoire du pays d'Arles. »

C'est donc bien l'Etat, en premier lieu, par les lois d'organisation territoriale, ou par des décisions unilatérales d'aménagement, qui fonde le cadre au sein duquel le territoire, au sens économique, peut éventuellement exister.
Ensuite, les entrepreneurs peuvent s'y inscrire et impulser des dynamiques innovantes :

« L'orientation est initiée au début des années 1950 avec Luc Hoffmann, qui crée une fondation d'études sur les espaces humides.
On se situe alors dans une perspective environnementaliste. »

« En fait, ce sont les chefs d'entreprise qui vont repositionner Arles.
Par exemple, par la venue d'Actes Sud (1983) ou d'Harmonia Mundi. » Monsieur le Maire d'Arles

Cependant, aussi emblématiques qu'ils soient, ces exemples ne peuvent dépasser leur propre cadre et impulser un mouvement collectif que si ils rencontrent l'adhésion du Politique.

De l'Etat, évidemment, qui a tout pouvoir pour bloquer les initiatives qu'il considèrerait comme non conforme au schéma global qu'il a prédéfini,

« L'arrondissement d'Arles, incorporant 2 parcs naturels, est donc une terre à protéger des « nuisances » économiques.
On ne savait pas trop, à l'époque, quelle pouvait en être la finalité, ni ce que cette protection pouvait revêtir pour le développement de ce territoire et le devenir de ses habitants.
On se situe alors dans une perspective environnementaliste.
Les décennies 1950, 60 et 70 sont marquées par le gel de tout développement : à Salins de Giraud par exemple, où tous les projets (pont, marina, lotissements) sont interdits. »

mais qui impulse celles qui s'y inscrivent, même en contournant parfois les règles qu'il édicte lui-même.

« La présence et le dynamisme de l'université (antenne universitaire) d'Arles en sont symptomatiques.
Son développement procède d'une volonté du Préfet (Monsieur Frémont), qui, après avoir obtenu de bons résultats sur Marseille (lutte contre le banditisme, gestion du budget de la ville), souhaitait, suite aux inondations de 2003, concentrer les moyens publics sur la commune. » Monsieur le Maire d'Arles

Cependant, l'impulsion de l'Etat se doit d'être relayée par les acteurs publics locaux, qui vont, en affectant des moyens et en portant une vision politique concrète à moyen terme, en permettre la concrétisation, dans le cadre d'initiatives d'ordre public, et contribuer leur appropriation par le territoire, si elles sont initialement portées par des agents économiques

individuels.

« Parallèlement à cela, Michel Vauzelle, ancien maire et ancien député de la circonscription, Président de la Région, souhaita, pour des motifs plus personnels (élections législatives), mettre les moyens de la région au service de ce territoire.
Ainsi que le Département, dont le Président, Monsieur Guérini, soucieux d'entretenir de bonnes relations avec Monsieur Vauzelle, tout en ne souhaitant pas que le maire d'Arles soit trop proche du Président de Région (lequel pourrait alors se tourner vers la mairie de Marseille) souhaitait se concilier les faveurs du Maire.
Ce qui a aboutit à la pérennisation et au développement de l'antenne universitaire arlésienne.

La construction territoriale est donc « *particulière* » car affaire d'
« enjeux politiques et des enjeux de pouvoir.
L'appropriation du Territoire procède donc de la représentation politique.
C'est à chaque fois propre aux hommes qui la bâtissent. » Monsieur le Maire d'Arles

Avis partagé par Monsieur le Président de la CCIPA, qui, lorsqu'il évoque les acteurs clés de la construction territoriale, précise :

« La CCITPA, les Mairies locales mais également et surtout les Collectivités Territoriales (Région et Département) qui, même si leur cadre d'intervention dépasse largement les limites du territoire (Pays d'Arles tout ou partie), ou l'intègre partiellement (cas du triangle Nîmes, Arles, Avignon) tiennent un rôle fondamental, dans leur capacité à faciliter ou à bloquer les initiatives. »

Aux proximités géographique et organisée (Rallet et Torre, 2004), cette dernière englobant les proximités organisationnelle et institutionnelle (Zimmermann, 2005), il conviendrait donc d'associer proximité politique. Quand bien même celle ci ne relèverait pas forcément de communion entre les acteurs, mais parfois, d'intérêts particuliers de chacun d'entre eux, qui se formalisent dans un objet, la construction territoriale, non initialement prémédité.

Toutefois, une fois le Politique convaincu, c'est bien à « *l'intelligence locale de la décliner* », donc, pour Monsieur le Maire d'Arles, au territoire, à sa capacité organisationnelle de mise en relation, de création du lien, d'instauration de la confiance de jouer. La proximité organisée rejoint alors la construction politique émanant des différentes strates des pouvoirs décideurs.

Ainsi, la capacité d'interaction des membres, la communion de pensée, les habitudes partagées (Gilly et Lung, 2004), le partage d'« *un même système de représentations, ou ensemble de croyances, et les mêmes savoirs* » (Rallet et Torre, 2004), que présupposent le concept de proximité organisée, se traduisent implicitement dans l'esprit des décideurs institutionnels par la volonté commune d'un groupe d'individus qui vont porter et élaborer des projets dépassant le simple cadre de leurs activités régulières.

« C'est à chaque fois propre aux hommes qui la bâtissent » Monsieur le Maire d'Arles

Pour Monsieur le Président du PRIDES, le processus de construction territorial est encore plus explicite :

« C'est un ensemble d'entreprises, de citoyens et d'institutions qui sont en synergie.
Les acteurs clés, ce sont les hommes et les décideurs qui sont convaincus et qui sont dans l'application des discours. »

La proximité organisée se fonde donc sur une « *synergie des acteurs* », lesquelles quelle que soit leur position sociale vont pouvoir, dés lors que le cadre et les moyens sont fixés par les pouvoirs politiques, porter des projets constitutifs de l'affirmation du fait territorial.

Cette proximité se fonde sur le partage de normes, de règles et de valeurs.

Nous avons évoqué l'approche culturelle du Pays d'Arles évoquée par Monsieur le Président de la CCIPA et sa déclinaison par différentes actions, comme le journal Farandole.

Lequel précise également l'attachement presque viscéral de la population du Pays d'Arles à la spécificité de leurs traditions, de leur culture, de leur langue et de leur histoire. Reprenant ainsi ce que Jean-Noël Pelen décrivait en 1985.

« Mais, surtout, appropriation forte des habitants, qui se réfèrent à des coutumes, une culture et une histoire communes.
se réfèrent à des coutumes, une culture et une histoire communes.
Sentiment fort d'appartenance, qui se traduit par des costumes traditionnels toujours portés, par la culture tauromachique largement partagée voire des vestiges archéologiques comme un patrimoine environnemental remarquable fortement présents sur une grande partie de ce territoire.
Dans ce cadre, les gens se tournent naturellement vers Arles. »

Cependant,

« Ce ciment social est très fort, mais probablement pas suffisant. »

pour légitimer une construction politique.

Pour le Président de la Chambre, ce contraste résulte de considérations politiques, économiques, sociales et locales.

« Le positionnement de la ville d'Arles, qui sur joue sa mauvaise situation financière, et effraie ses voisins, notamment Châteaurenard, qui en viennent à préférer Avignon, dont la situation est probablement au moins aussi mauvaise.
La Mairie d'Arles contribue à renforcer cette image de ville pauvre, à son détriment.

Cependant, il convient de noter que le nord du pays d'Arles utilise largement les services (commerces, santé, éducation) localisés à Avignon. La migration commerciale est très forte du sud vers le nord.

De plus, la relative spécialisation des activités économiques de chacune des villes conséquentes du pays d'Arles :
Saint Martin et Port Saint Louis : Logistique

Arles : Culture, Services et Industrie
Tarascon : Agroalimentaire
Châteaurenard : Agricole
Saint Rémy : Tourisme
rend délicat un positionnement stratégique partagé et cohérent. »

Il en va de même de Monsieur le Président du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, qui évoque clairement le corpus de valeurs, de normes sociales et culturelles pour exprimer ce qu'il entend par territoire :

« Pour le Pôle, le Territoire est donc un espace géographique porteur de singularités historiques, patrimoniales et culturelles moteurs de développement économique. »

La capacité de dépasser les liens classiques unissant les individus (familiaux, professionnels ou sociaux) (Granovetter, 1973), d'établir des connexions entre des acteurs ne se connaissant pas, et faire en sorte que ceux ci se fédèrent dans la construction commune d'un objet s'inscrivant dans une démarche plus globale de territorialisation (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005), repose donc sur leur partage commun des valeurs constitutives du territoire concerné.

Pour Monsieur le Président du PRIDES,

« Elle est basée sur le respect de notre histoire, la tolérance, l'accueil et l'intégration du pourtour méditerranéen, dans une volonté d'enrichissement réciproque, tout en conservant notre identité spécifique et le respect de nos racines.
Les notions administratives et les règles institutionnelles ne sont pas concernées.
La construction territoriale est avant tout politique et philosophique. »

Il en est de même de Monsieur le Président de la CCIPA quant il évoque pourquoi un territoire unifié regroupant Avignon, Nîmes et Arles lui paraît le plus cohérent.

« Cependant, ce qui ferait réellement sens serait une construction territoriale basée sur le triangle Arles - Nîmes – Avignon -
Ce territoire est pertinent au regard des profondes similitudes qu'il présente, en termes d'appartenance culturelle, comme de patrimoines historiques et d'attractivité internationale. »

Toutefois, ces valeurs représentatives du territoire, si elles peuvent être comme dans les cas précités, fondées sur des réalités fortement ancrées (la culture provençale est multi séculaire, les patrimoines architecturaux datent de plusieurs millénaires, …), d'autres peuvent se construire dans le temps et se révéler progressivement.

En ce sens, l'affirmation de ces « nouvelles » valeurs va suivre un processus d'élaboration collectif analogue à celui décrit en ce qui concerne la création et l'appropriation des ressources territoriales.

Sa maturation s'élaborera à partir de sentiments disjoints qui, pris dans une globalité, et rejoignant d'autres caractéristiques fondamentales du territoire, en révéleront un attribut.

Lequel s'analysera comme une valeur, ou comme une ressource, si son expression est plus formelle ou plus aisément déclinable économiquement.

En ce qui concerne le Pays d'Arles, l'appréhension environnementale relève de cette perspective.

Nous avons évoqué les contraintes formelles imposées par l'Etat au regard de sa volonté de sanctuariser une très large partie du Pays d'Arles à des fins de protection de l'environnement. Contrairement aux territoires limitrophes, qui accueillaient à l'est, autour Fos sur Mer, un ensemble industrialo portuaire majeur, et à l'ouest, sur le rivage languedocien, les infrastructures dédiées au tourisme de masse, ce territoire n'a bénéficié d'aucun projet de développement créateur d'emplois et de richesses.

Or, ce qui apparaissait comme une contrainte majeure s'est progressivement révélé comme un réel atout différentiateur.

En témoigne

> *« Par exemple la reconnaissance nationales des particularités locales, comme les AOC. Le territoire du pays d'Arles en compte 5 distinctes (le foin de Crau, les olives de la vallée des Baux, l'huile d'olive de la vallée des Baux, le taureau de Camargue et le vin de la vallée des Baux) et ce qui le situe comme un des plus riches de France en la matière, au regard de son périmètre relativement restreint ». »* (Monsieur le Maire d'Arles)

Les notions de qualité, d'agriculture extensible qui étaient jusque dans les années 80 synonymes de passéisme, apparaissent, parce qu'elles sont portées par des acteurs locaux, qui se sont unis pour élaborer des dossiers souvent complexes auprès des organismes d'accréditation, comme des ressources créatrices de richesses pour leurs promoteurs.

Cette approche participe de ce que Bernard Pecqueur, en 2006, qualifie de processus de spécification « *qui existe par exemple dans les productions agroalimentaires avec le phénomène des AOC (Appellation d'origine contrôlée) ou encore avec le tourisme et l'économie culturelle (Pecqueur, 2004). Les conditions actuelles de développement de l'économie cognitive multiplient les situations de différenciation par spécification. Nous faisons donc ici l'hypothèse que l'avantage comparatif, à l'aune de la globalisation, devient un « avantage différenciatif »* ».

Toutefois, si une AOC octroie un avantage comparatif à ses promoteurs, 5 AOC, associées à un territoire préservé, à deux parcs naturels régionaux peuvent, si les acteurs locaux le comprennent ainsi, dépasser l'enjeu des agriculteurs pour devenir la justification d'un axe constitutif d'une stratégie territoriale.

Néanmoins, la maturation suppose du temps et l'évolution notable des mentalités.

> *« Un autre exemple est celui de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles. Au début des années 80, elle poursuit une recherche de création de richesse par des moyens classiques (création du port fluvial) avec un Président (Monsieur Gilbert Jauffret) étant le prototype de l'entrepreneur type.*

Mais les mentalités vont progressivement évoluer et intégrer une approche environnementale de plus en plus prégnante. Ainsi, le projet de mandature actuelle de la CCIPA exprime la volonté des élus consulaires d'acter un développement économique local conciliant croissance et respect de l'environnement.

Les acteurs publics locaux s'approprient donc cette réflexion. » (Monsieur le Maire d'Arles)

L'environnement, malgré les contraintes que sa préservation font peser sur les projets économiques, devient alors une valeur revendiquée par les agents du territoire.
Celle ci peut alors servir de base à l'affirmation de ressources locales, qui, à leur tour, vont concourir à l'affirmation du fait territorial et à l'octroi d'avantages comparatifs aux structures qui l'exploitent.

L'exemple de la construction du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines est également révélatrice de l'appropriation de spécificités du territoire, pour les transformer en ressources, et faire en sorte qu'elles en deviennent des caractéristiques manifestes et intangibles.

« Le territoire arlésien est donc à l'origine d'une structure, le Pôle, dont la finalité est le développement économique. Son élaboration, qui fut le fruit d'une démarche initiale institutionnelle, portée par l'Etat (via la sous-Préfecture), la Ville d'Arles et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, résulte en fait de l'appropriation qu'en ont faite les acteurs économiques locaux. Ce sont eux qui, lors de différentes réunions à la Chambre, ont défini ce qu'ils considéraient comme légitime pour le positionnement de ce qui allait devenir le Pôle.
L'Etat, la Ville, comme la Chambre, bien que présents lors de ces instances, ne sont jamais intervenus sur le contenu conceptuel du Pôle.
Ainsi, la Ville a par exemple accepté que le terme « numérique », qui était pourtant largement revendiqué par Monsieur le Maire comme associé à l'image d'Arles (Le Premier Ministre avait octroyé la dénomination « ville numérique » à la commune, en 1999) disparaisse de la dénomination du Pôle.
De même en ce qui concerne la Chambre, qui a accepté de porter techniquement une démarche sensée se transformer en un Pôle de Compétitivité sur des notions comme le Patrimoine et la Culture, à l'époque largement éloignées de ce qui apparaissaient comme les fondamentaux de l'économie et la pertinence d'une démarche de cluster.

C'est donc bien le Territoire, c'est à dire ses différents acteurs, qui ont élaboré le Pôle comme une structure dont le positionnement devait être en cohérence avec les valeurs qu'il revendiquait, dans une finalité de développement économique.
Le Territoire a donc bien eu un impact sur son propre développement. »

Pour le Président du PRIDES, les institutionnels locaux (Etat, Ville d'Arles et CCIPA), rejoints par les acteurs économiques, ont décidé collectivement d'engager une réflexion fondée sur des attributs territoriaux, la culture et les patrimoines, largement contradictoires avec ce qui était alors considéré comme moteur du développement économique. Ils ont accepté de voir disparaître le concept de numérique, pourtant revendiqué par la Mairie.
Ceci parce qu'ils partageaient tous, à divers degrés, le sentiment que le Pays d'Arles pouvait s'appuyer sur des ressources distinctes et spécifiques, quand bien même celles ci pouvaient ne

pas correspondre aux canons classiques sur lesquels les territoires fondent leur croissance.

Les remarquables patrimoines historiques, culturels, architecturaux et naturels, qui étaient alors perçus comme sclérosant, sont apparus, dans un premier temps, comme des ressources portant un réel dynamisme économique.
Puis, dans un second temps, furent réappropriés comme des valeurs constitutives du territoire.

La proximité organisée s'est donc bien traduite par une volonté commune des acteurs locaux d'élaborer une dynamique susceptible d'être créatrice de valeurs pour leurs activités, et a été rendue possible car ces mêmes acteurs, octroyant des moyens dont directement affectés à leur activité première, n'ont accepté de le faire que parce qu'ils partageaient la même vont

C'est donc bien le Territoire qui, par la coordination de ses principaux représentants institutionnels, l'Etat (la sous-Préfecture en l'occurrence), la Ville d'Arles et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, a permis l'élaboration d'une organisation susceptible de s'inscrire dans un cadre, l'appel projets Pôle de Compétitivité, conçu par la puissance publique nationale.
Sur la base de discussions informelles entre leurs trois représentants, ils ont octroyé des moyens financiers, issus des fonds de revitalisation gérés par la sous-Préfecture et par une subvention directe de la Ville, des moyens humains, de la Chambre de Commerce et d'Industrie, de la Ville, soutenus par les services de l'Etat en Région, et confié à la Chambre de Commerce et d'Industrie le soin de piloter toute la démarche (Sources : *dossiers de candidature Pôle de Compétitivité, PRIDES et Grappe d'Entreprises, Pôle Industries Culturelles et Patrimoines*).

La sensibilisation des acteurs locaux, leur mobilisation lors des premières réunions organisées à la Chambre, leur complète liberté de positionnement et de choix, les acteurs institutionnels initiaux n'étant là que pour rappeler les règles générales de l'appel à projets et formaliser par écrit le dossier, le cadre consensuel et de confiance instauré dés l'engagement de la démarche, caractérisent probablement pourquoi le processus a pu être mené à son terme.

L'interaction entre les membres du groupe, caractéristique du concept de proximité organisée (Rallet et Torre, 2004), leur capacité à dépasser leur environnement professionnel et à intégrer une dimension territoriale partagée, l'émergence d'une « *logique d'appartenance* » (Rallet et Torre, 2004), fondée sur le partage d' « *un même système de représentations, ou ensemble de croyances, et les mêmes savoirs* » (Rallet et Torre, 2004), qu'est leur perception de ce qu'est et devrait être leur territoire ont donc permis l'expression d'un objet, le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines. Nous avons largement qualifiée par ailleurs cette nouvelle structure, en montrant, qu'outre son statut initial d'Organisation (North, 1991), elle avait également acquis celui d'Institution (North, 1991), et qu'elle possédait de plus tous les attributs d'une Ressource territoriale, porteuse de *« trois propriétés nouvelles, coopérative, cognitive et territoriale, comme dans les autres types de milieux (Maillat et Matteaccioli, 2004)* » (Tabariés, 2005), fondatrice d'une logique de milieu innovateur.

Or, le lien social qui s'est établi entre les membres fut « *principalement de nature tacite* » (Rallet et Torre, 2004), quand bien même les membres du groupe appartenait à des environnements fort divers.
Initialement à des institutions locales. Mais nous avons montré qu'elles se sont cantonnées à

l'animation de la démarche. Puis, dés la constitution formelles des différents groupes de travail, d'entreprises, petites et grandes, d'associations, de chercheurs, d'universitaires, de représentants de fondations publics, intervenant dans les secteurs de l'édition littéraire et musicale, de la médiation culturelle, de l'organisation de spectacles vivants et de festivals culturels, de l'ingénierie informatique, de la rénovation de bâtiments, de la création de matériaux de construction, de la protection de l'environnement, …

Tous ces acteurs ont donc contribué à l'émergence de ce que nous pouvons qualifier de « *fait territorial* » (Perrin, 1992 ; Pecqueur, 2006), constitutif d'un processus formel de construction et d'affirmation du Territoire.

Le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, quand bien même il ne recouvre pas toutes les activités économiques du Pays d'Arles et relève plus du concept de Milieu Innovateur, offre en effet à ses membres (Camagni, 2006) :

- *un **système d'externalités technologiques localisées**, c'est-à-dire un ensemble de facteurs aussi bien matériels qu'immatériels, qui, grâce à l'élément de la proximité et à la réduction des coûts de transaction qu'elle comporte, peuvent devenir aussi des externalités patrimoniales ;*
- *un **système de relations économiques et sociales** qui contribuent à la constitution du capital relationnel (Camagni, 1999) ou du capital social (Putnam, 1993 ; World Bank, 2001) d'un certain espace géographique ;*
- *un **système de gouvernance locale**, qui rassemble une collectivité, un ensemble d'acteurs privés et un système d'administrations publiques locales.*

Toutes caractéristiques auxquelles nous pouvons ajouter une réelle différentiation et un positionnement très différenciant affirmant la spécificité du territoire (Région et Pays d'Arles) et renforçant ainsi son attractivité et sa capacité d'attirer de nouvelles activités et de nouveaux flux d'échanges. Car c'est bien « *de la capacité des territoires à produire des « ressources spécifiques » (Colletis, Pecqueur, 1993) propres à répondre à des problèmes productifs inédits, que naît leur attractivité pour les firmes. Loin d'une homogénéisation des espaces, c'est au contraire leur différenciation, fondée sur leur potentiel d'innovation économique et sociale qui se trouverait portée sur le devant de la scène* » (Raveyre, 2005).

Ainsi,

> *« Le positionnement du Pôle, les thématiques qu'il porte, sont à ce jour sans équivalents en France comme en Europe.*
> *Nous sommes la seule grappe d'entreprises reconnues par l'Etat basée sur les patrimoines et les cultures. De même, tous nos échanges internationaux (lors des salons Techa, comme via les autres projets européens que nous avons menés), s'ils révèlent une volonté de certains de nos partenaires de s'approprier la logique du Pôle, montrent qu'ils n'y sont pas encore parvenus.*
> *Ainsi, l'affirmation de notre cohérence et de notre légitimité, si elle a nécessité de longues justifications auprès des institutions qui n'avaient pas participé à l'élaboration conceptuelle du Pôle, ne rencontre aujourd'hui plus de réels obstacles.*
> *Il faudrait néanmoins encore plus affirmer la singularité française et européenne du Pôle.*
> *Il est clair que notre originalité est un facteur de différenciation de notre territoire.*
> *Nous sommes souvent cités en exemple. Cela mériterait d'être plus approprié par les*

acteurs locaux. » Monsieur le Président du PRIDES

Paradoxalement, cet exemple probablement emblématique de construction territoriale, qui en intègre la plupart des dimensions, la coordination, l'inscription dans un cadre institutionnel, l'instauration d'un climat de confiance entre les agents impliqués, la coopération des membres, la création de liens sociaux transverses, l'élaboration de ressources, ou encore l'affirmation d'un *dedans* (Levy, 1997), n'a pas été évoqué en tant que tel, hormis, bien entendu, par son Président, lors de nos entretiens.

Or, tous les acteurs interrogés s'y réfèrent et s'y impliquent.

« En revanche, l'implication est tout autre en ce qui concerne les acteurs locaux.
Si les institutionnels (la CCIPA, la Ville d'Arles et plus marginalement la Communauté d'Agglomération Arles Crau Camargue Montagnette) nous fixent des objectifs justifiant de leurs apports financiers ou en industrie, ils sont surtout présents formellement et physiquement au sein de notre gouvernance comme de certains de nos groupes de travail.
Il en est de même de Monsieur le sous-Préfet, qui participe fréquemment à nos manifestations, a parfaitement intégré notre positionnement et ne manque pas d'intervenir pour relayer l'approche de l'Etat sur nos thématiques tout en contribuant à la réalisation de certaines de nos initiatives.
C'est grâce à son intervention, par exemple, que le projet Archeomed s'est vu attribuer une subvention conséquente par le fonds de revitalisation SANOFI dont il assumait le suivi.

Outre la participation des services techniques et des élus politiques, les acteurs institutionnels locaux intègrent maintenant le Pôle et son positionnement dans la déclinaison de leurs propres stratégies.
Ainsi les axes de la présente mandature de la Chambre comprennent ceux du Pôle.
Il en est de même avec la Ville d'Arles, dont l'action en faveur de la culture et des patrimoines antiques comme naturels recoupent nos actions. Sur ces domaines, la cohérence des positionnements de ces divers acteurs ainsi que les discours qu'ils portent traduisent tout le travail d'élaboration mené conjointement au sein du Pôle.
Le Pôle est intégré dans leurs stratégies et la stratégie du Pôle intègre la leur.

Néanmoins, il convient de souligner que ces collaborations émanent fortement des relations interpersonnelles que nous avons initiées, ou qui existaient auparavant, avec nos différents interlocuteurs. » Monsieur le Président du PRIDES

Il est cependant délicat de tenter de tirer des enseignements de cette constatation paradoxale.

Nous pouvons néanmoins en déduire que le Pôle fait dorénavant partie intégrante du territoire. Il en est un des acteurs institutionnels reconnu, au même titre que les autres, écouté et ses avis sont intégrés dans les réflexions globales des collectivités territoriales.

Néanmoins, le principe de la construction territoriale relevant, pour nos interlocuteurs, principalement de démarches politiques et institutionnelles, et non économiques, collaboratives et sociales, nous pourrions supposer que, si le résultat, à savoir l'existence et la concrétisation économique du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, est bien accepté et

même revendiqué, son processus d'émergence comme ses caractéristiques actuelles formelles – les externalités technologiques, les liens sociaux et la gouvernance – ne sont pas naturellement associés au concept de construction et de formalisation du territoire, le Pays d'Arles en l'occurrence.

3) Conclusion

L'analyse des entretiens que nous avons menés avec les représentants de le sous-Préfecture d'Arles, de la Commune d'Arles, de la Chambre de Commerce et d'Industrie du pays d'Arles et du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, semblent indiquer clairement l'important décalage entre le concept de territoire tel qu'exprimé par la littérature et l'appréhension qu'il revêt pour les décideurs locaux.

Le territoire n'est pas perçu comme « *un construit social résultant de la combinaison d'une coordination d'acteurs, non résolument économique, réunis pour résoudre un problème productif inédit et de ressources territoriales qui sont activées pour une dynamique renouvelée du territoire* » (Lamara, 2009).

Il relève, avant tout, d'une notion administrative.
Le territoire résulte d'une volonté politique, il est encadré par la loi et son contour est porté par les élus locaux.

Cependant, une fois le principe de son aménagement, de son organisation ou des modes d'action qu'il peut acquérir décidé globalement par la puissance publique nationale, sa concrétisation comme son affirmation relèvent de la volonté des acteurs locaux.
Lesquels dépassent alors le champ du politique pour investir celui de l'économie et du social dans leur ensemble.
Alors, si la dynamique initiée par certains agents est conforme aux attentes de l'Etat, si elle s'intègre dans la vision portée par les grands décideurs locaux, ils pourront se la réapproprier et l'intégreront dans un champ plus large, qui sera constitutif du territoire. Lequel prendra alors corps. Résultant d'un processus porté par les acteurs locaux, et donc en soi éminemment spécifique, il affirmera sa singularité et générera ainsi externalités productives, différentiation et donc surcroît de compétitivité à ses agents.
Ainsi, même non affirmée par les représentants institutionnels, la construction territoriale procèdera bien d' « *une forme particulière de coordination par création de groupe* » (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005), mais qui sera encadrée, validée et démultipliée par les acteurs publics locaux.

Deux logiques transverses semblent donc à la base de la construction territoriale.
La première, essentiellement d'ordre politique, modèle le périmètre spatial, élabore des règles administratives qui contraignent fortement, même si elles ne les occultent pas obligatoirement, toute action ultérieure. Les acteurs économiques peuvent éventuellement influer ces positionnements, mais leur voix est peu écoutée.

La seconde, principalement locale, basée sur les liens de tous horizons que les agents peuvent nouer entre eux, poursuivant une vision particulière ou s'inscrivant dans un cadre prédéfini, vont élaborer ou réactiver des ressources locales afin d'acquérir des gains irrécouvrables et de

résoudre un problème productif. Les relations de confiance qui progressivement s'instaurent vont naturellement leur permettre de nouer de nouvelles collaborations, de nouveaux échanges, facteurs de diminution de coût d'information, de rapprochement cognitif, de démultiplication des relations non marchandes, et donc, de cohésion sociales et économiques. Les acteurs politiques et institutionnels locaux, s'ils valident la démarche, s'y associent naturellement et sont pourvoyeurs de moyens (financiers, cognitifs, d'influence, …) contribuant à sa réussite.

Il apparaît donc que la convergence de ces deux logiques est susceptible de fonder le concept de territoire et son appropriation par les acteurs locaux. Ceci afin de « *dépasser une vision sectorielle ou administrative du territoire et l'appréhender comme un construit social, dans sa complexité holistique* » (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005).
Même si cela n'a jamais été exprimé en tant que tel par nos interlocuteurs.

LES VISIONS MULTIPLES DU CONCEPT DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

I) UN DEVELOPPEMENT FONDE SUR LA SPECIFICATION

Comme nous l'avons exprimé précédemment, l'économie du Pays d'Arles, qui ne s'appuie pas sur une grande agglomération susceptible de lui offrir externalités génériques, ni sur une filière industrielle prédominante à même de la positionner comme spécialisée en la matière, ne peut fonder son développement, au regard de la typologie exprimée dans la première partie de notre thèse, que sur une approche différenciante (Zimmermann, 2005), fondée sur la spécificité de ses ressources, résultant d'une construction par les acteurs locaux (Crevoisier et Kebir, 2007).

Les représentants institutionnels que nous avons rencontrés, s'ils n'ont pas tous exprimés formellement cette approche et indiqués qu'elle guidait leur démarche, en ont néanmoins fait le constat implicite.
L'analyse de leur positionnement, des moyens qu'ils ont alloués et des initiatives qu'ils ont poursuivies montrent bien leur souhait de lier développement économique et caractéristiques du territoire, quand bien même certaines puissent en apparaître comme antinomiques.

Ainsi, jusqu'au début des années 2000, les stratégies économiques élaborées par les acteurs publics se sont principalement appuyées sur les ressources naturelles que l'espace proche pouvait offrir. Il va s'agir du fleuve, pour lequel la Chambre de Commerce et d'Industrie décide la construction d'une infrastructure portuaire en 1987 et l'aménagement d'une vaste zone industrielle attenante. Ceci afin de faciliter l'implantation de nouvelles entreprises attirées par les capacités offertes par cet équipement et de permettre aux firmes du territoire de minimiser leurs coûts logistiques ou de conquérir de nouveaux marchés.

> *« Un autre exemple est celui de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles. Au début des années 80, elle poursuit une recherche de création de richesse par des moyens classiques (création du port fluvial) avec un Président (Monsieur Gilbert Jauffret) étant le prototype de l'entrepreneur type. »* Monsieur le Maire d'Arles

Il en est de même pour la création de la Zone Ecopole de Saint Martin de Crau. Sa localisation, à proximité du port à containers (Fos 2XL), le fait qu'elle soit bordée par l'axe autoroutier reliant l'Espagne à l'Italie et très proche de l'embranchement reliant le nord de l'Europe, ainsi que sa topographie, le terrain étant parfaitement plan et idéal pour accueillir des infrastructures lourdes en en limitant le coût global de construction, et la valeur du foncier mesurée, ont parfaitement justifié que la volonté politique et la stratégie délibérée de Monsieur le Maire de Saint Martin de Crau de faire de sa commune une terre d'élection des activités de logistique se concrétise.

Cependant, ces décisions, autant pertinentes soient elles, le Port d'Arles est aujourd'hui le plus important sur l'axe Rhône Saône après celui de Lyon et la zone logistique de Saint

Martin de Crau a contribué à la création de plusieurs milliers d'emplois directs comme indirects, furent essentiellement décrétées unilatéralement, sans phase de concertation et d'appropriation des acteurs locaux autres qu'institutionnels.
Ce qui, en la matière peut se comprendre. Tant lors de la prise de décision, par absence de parties prenantes directement concernées, qu'ensuite. Nous avons ainsi montré que les entreprises logistiques, à de rares exemples, n'éprouvent pas le besoin de se rapprocher de leur territoire, sauf en cas de défaut de service d'une infrastructure ou de recherche de financement.

Il ne faut donc pas nier la difficulté des acteurs publics de parvenir à nouer des relations de confiance et à dépasser le cadre des liens faibles avec leurs firmes, pour engager des démarches collaboratives de résolution de problèmes productifs (Perrat et Gilly, 2003) et de création de ressources différenciantes.
Quand bien même des espaces sont formalisés à cet effet. Monsieur le Maire de Saint Martin de Crau a ainsi par exemple instauré au milieu des années 90 une réunion annuelle avec tous les entrepreneurs présents sur sa commune, démarche relayée très largement par la Chambre de Commerce et d'Industrie, qui a tenté vainement de l'institutionnaliser auprès d'autres villes. (Sources : *Rapports d'activités de la CCIPA*)
Or ces approches, pour essentielles soient elles, n'ont pas réellement permis d'initier des modes de collaboration entre les acteurs, autres que ceux relevant directement de l'évocation de leurs activités quotidiennes.

En revanche, ce constat est largement à nuancer dés lors que la déclinaison du positionnement stratégique ou de la réalisation du moyen productif ne relève plus uniquement de la volonté d'un seul acteur.

Les cas de l'environnement et de la culture sont à ce titre emblématiques.

Ces deux caractéristiques du territoire n'étaient revendiquées par pratiquement aucun acteur public et académique, qu'il soit européen, national ou régional, comme sources potentielles de développement économique. Rares étaient les études et les experts à consacrer ces thématiques comme fondées pour justifier qu'un territoire puisse y dédier des moyens dans une finalité stratégique de développement endogène et exogène.
Ceci, schématiquement, jusqu'aux travaux de Xavier Greffe, en 2002 relatifs à l'impact du patrimoine sur le développement économique local, ainsi qu'aux diverses études portant sur les retombées économiques du label « Ville Européenne de la Culture » et des grands festivals pour les communes les accueillant. Les données et conclusions qui en résultèrent ont montré que les investissements et financements dédiés aux secteurs patrimoniaux et culturels pouvaient, dés lors qu'ils s'inscrivaient dans une approche globale de valorisation du territoire et de supports de démarches innovantes pour les acteurs locaux, être facteurs de richesse et de croissance pour un territoire. A condition, évidemment que la collectivité n'axe pas toute sa stratégie sur cette seule thématique (Greffe, 2002).

En somme, un territoire ne peut tirer profit de ses richesses patrimoniales ou culturelles que si il y alloue des financements et que ces subsides impulsent des projets innovants, si possibles portés par des agents endogènes.
Or, si un acteur public peut décider unilatéralement la sanctuarisation d'un espace à des fins de protection environnementale, la restauration d'un monument historique ou le montant de

subvention à allouer à une manifestation culturelle, il lui est difficile de porter seul l'ensemble des activités socio-économiques qui en résultent autant que de parvenir à motiver la création d'activités ou d'innovation en la matière. La coopération s'impose.

Prolongeant ces réflexions, les chercheurs du programme GREMI 6 (2004) ont quant à eux largement dépassé l'étude du simple retour sur investissement territorial pour considérer en quoi les patrimoines et la culture pouvaient s'appréhender comme des ressources fondant un milieu innovateur.
Leur conclusion est claire.

« *Si, a priori, la notion de ressource patrimoniale peut apparaître comme antinomique de celle d'innovation, on montre que l'innovation consiste ici à se développer à partir de sa culture, de son histoire, de son sol, en transformant son organisation socio-économique et en faisant émerger les trois propriétés nouvelles, coopérative, cognitive et territoriale, comme dans les autres types de milieux (Maillat et Matteaccioli, 2004). En particulier, il s'agit de trouver une gouvernance innovante « qui permet de résoudre les conflits entre les intérêts individuels et même de forcer les synergies entre eux » (Camagni, 2004). L'innovation est donc ici plutôt de type conceptuel et de type organisationnel. En effet, elle consiste à valoriser différemment une ressource qui ne l'était pas ou mal et à en renouveler la demande dans le temps (innovation conceptuelle), à créer les conditions pour que la ressource soit préservée dans le temps et à trouver un mode de gouvernance qui fasse participer l'ensemble des acteurs concernés par cette valorisation (innovation organisationnelle)* » (Tabariés, 2005)

L'innovation, qui peut ne pas être que technologique, est donc susceptible de résulter de l'expression de ce type de ressources.
Cependant, autant les premiers travaux du GREMI exacerbaient le rôle dévolu aux firmes et aux relations qu'elles entretenaient avec les acteurs de la recherche, au regard de celui des acteurs publics, dans la création et la dynamique d'un milieu innovateur, autant l'affirmation des ressources naturelles ou culturelles imposent la participation effective et au même plan de tous les acteurs du territoire.

« *La coopération entre acteurs est impliquée par le caractère de bien public qu'a souvent la ressource patrimoniale, qui oblige à la bien gérer sur le long terme en associant les acteurs publics et privés dans des réseaux d'exploitation-valorisation de la ressource. La connaissance en matière d'innovation patrimoniale est très importante, car « c'est elle qui donne au service vendu toute sa valeur ajoutée » (Maillat et Matteaccioli, 2004)* » (Tabariés, 2005)

Rejoignant en cela les conclusions de Xavier Greffe (2002), les travaux du GREMI 6 a montré que ce type particulier de caractéristique territoriale ne devient une ressource que si elle fait l'objet d'une appropriation de la part des agents locaux, ce qui ne va pas de soi, et que si elle est intégrée aux processus itératifs de création de valeur et d'innovation qu'ils portent.
De plus, l'ensemble de la population doit se sentir investie des valeurs transcendées par ces ressources (Maillat et Matteaccioli, 2004). Qui peuvent être consubstantielles du territoire, figurer sa représentation symbolique et donc fonder un fort sentiment d'appartenance (Mollard, Pecqueur et Moalla, 2001). Cependant, ce passage d'une caractéristique (le climat, le paysage, le monument historique, …) commune car toujours présente mais souvent cantonnée à un rôle symbolique, à une ressource fondant l'imaginaire collectif en tant que

générateur de développement économique et d'innovation suppose de la part de tous un profond effort de dépassement et de remise en cause.

D'où la nécessité d'inscrire ce type de démarche dans un temps long.
Et probablement également, de s'appuyer sur les nouveaux venus pour en exprimer l'essence. A cet égard, les cas du LERM et des RENCONTRES D'ARLES que nous avons largement détaillés dans les chapitres précédents sont emblématiques. Ces acteurs récemment implantés sur le territoire perçoivent le patrimoine local comme partie intégrante de leurs process de production et de création de valeurs et d'innovation.
Leurs démarches entrainent celles d'autres firmes, depuis plus longtemps ancrées localement, qui n'avaient pas, parce que l'approche locale ne l'exprimait pas ainsi, revendiquées autant l'apport de ces ressources particulières du territoire.
Le travail d'appropriation et de construction de ce type de ressource suppose donc un réel investissement et une évolution cognitive conséquente des acteurs locaux. Qui doivent dépasser la simple perception de la ressource en tant que telle pour construire une représentation ou lui affecter un nouveau sens et l'intégrer dans une démarche, qui peut être de nature marketing, sur l'image de marque (cas de JEAN MARTIN), productive, comme support d'exposition (cas des RENCONTRES D'ARLES) ou encore légitimant une compétence particulière de l'entreprise (cas du LERM). Le processus doit progressivement entrainer dans son cycle d'autres acteurs, générer d'autres appropriations, créer d'autres ressources, et surtout, afin de maintenir son constant renouvellement et assurer sa pérennité (Samson et Ternaux, 2004) faire en sorte que la population s'approprie les valeurs qui en découlent.

Ainsi, « *cette connaissance n'est pas donnée, elle doit se construire à travers des apprentissages multiples au sein du milieu, à la fois au sein des institutions de formation, des entreprises, des collectivités locales et de la population. Elle doit conduire à la création d'une culture de la ressource dans le territoire, qui permette la préservation de la ressource et sa requalification au fur et à mesure des nouveaux besoins pouvant apparaître. Enfin, la composante territoriale d'auto-identification permet que se déroulent le mieux possible les coopérations entre les acteurs et les processus d'apprentissage concernant la gestion innovante de la ressource, du fait d'un certain nombre de valeurs partagées concernant la ressource, qui peuvent aussi être à la source d'un avantage comparatif* » (Tabariés, 2005).

II) UNE APPROPRIATION DIFFEREMMENT EXPRIMEE PAR LES ACTEURS

L'économie du Pays d'Arles, présentée dans les chapitres précédents, s'appuie sur de nombreuses activités traditionnelles historiques (agriculture, agro-alimentaire, industrie, tourisme, logistique, service). Les chocs industriels qu'elle a subis à la fin des années 70, en détruisant de larges pans de son activité industrielle, ont marqué son entrée dans l'économie « post-fordiste » (Benko, 1995). Les acteurs publics ont tenté d'y faire face. La CCIPA, comme nous l'avons vu, avec la création d'un port fluvial. L'Etat et la commune d'Arles, la plus sinistrée du territoire, en recourant fortement aux financements publics pour limiter les impacts sociaux et favoriser, soit la reprise d'activité des entreprises en déconfiture (ce fut le cas des CMP), soit l'accueil de nouvelles (notamment Harmonia Mundi et Actes Sud).

« Par exemple, par la venue d'Actes Sud (1983) ou d'Harmonia Mundi.
Cette dernière a été néanmoins bien soutenue par la mairie de l'époque (Jacques Peyraud) qui avait racheté le mas de vert, où allait ensuite s'installer l'activité. » Monsieur le Maire d'Arles

Parallèlement l'Etat continuait sa sanctuarisation du territoire, en limitant de plus en plus drastiquement toutes les possibilités de développement économique basées sur des activités traditionnelles.

« A partir du 20ème siècle, le développement économique se tarit et est suppléé par une protection environnementale accrue.
L'arrondissement d'Arles, incorporant 2 parcs naturels, est donc une terre à protéger des « nuisances » économiques.
On ne savait pas trop, à l'époque, quelle pouvait en être la finalité, ni ce que cette protection pouvait revêtir pour le développement de ce territoire et le devenir de ses habitants.
Les décennies 1950, 60 et 70 sont marquées par le gel de tout développement : à Salins de Giraud par exemple, où tous les projets (pont, marina, lotissements) sont interdits.
Mais, il n'y a pas de réelle vision publique de ce que ce positionnement pourrait engendrer.

Le rôle de l'Etat en matière d'aménagement du Territoire est essentiel (usine d'incinération initialement refusée à Arles, problème du pont à Salins, contournement autoroutier d'Arles, ...)
Ex : la zone logistique de Saint Martin de Crau : le Préfet Monsieur Frémont a classé 47 000 ha de superficie en un week end, alors qu'une proportion (quelques centaines d'ha) auraient pu devenir une part conséquente de l'hinterland du port à containers de Fos (Fos 2, 3, 4 XL). » Monsieur le Maire d'Arles

Néanmoins, progressivement, les acteurs locaux vont parvenir à dépasser le simple constat d'une protection environnementale économiquement castratrice pour évaluer les opportunités que cette situation imposée peut générer et en déduire de nouveaux axes de développement.

« La protection du territoire fait basculer la représentation des politiques : on passe d'un concept d'aménagement de zones économiques à une politique de protection et de conservation.
La perception de ce que pourrait devenir ce territoire se forme dans les années 80.
La disponibilité foncière comme un cadre de vie préservé et peu urbanisé, qui était jusqu'alors considérée comme une contrainte, apparait alors, notamment à partir de la fin 90, comme une formidable opportunité.

Mais les mentalités vont progressivement évoluer et intégrer une approche environnementale de plus en plus prégnante. Ainsi, le projet de mandature actuelle de la CCIPA exprime la volonté des élus consulaires d'acter un développement économique local conciliant croissance et respect de l'environnement.
Les acteurs publics locaux s'approprient donc cette réflexion.

Le positionnement devient de plus en plus manifeste :

L'économie du savoir, de la connaissance, la protection environnementale et toutes ses activités (publiques comme privées) associées, le tout évidemment transcendé par un fort développement touristique de type « culturel ».
Cette représentation du territoire est bien appropriée par les acteurs publics et privés. » Monsieur le Maire d'Arles

Cette réappropriation progressive des caractéristiques intrinsèques du territoire et du potentiel de développement qu'elles peuvent porter n'est néanmoins pas le fait que des acteurs publics locaux. Ceux ci ont plutôt accompagné le mouvement impulsé par des initiatives privées.

« L'orientation est initiée au début des années 1950 avec Luc Hoffmann, qui crée une fondation d'études sur les espaces humides.
On se situe alors dans une perspective environnementaliste. »

Puis,
« par la venue d'Actes Sud (1983) ou d'Harmonia Mundi.
Ces entreprises, basées sur l'Economie de la Connaissance entraînent alors Arles à se positionner en ce sens. » Monsieur le Maire d'Arles

La conjonction d'initiatives privées et de prise de conscience des acteurs publics est alors effective.

Elle va se matérialiser au cours de ces quinze dernières années par un processus organisationnel spécifique accompagnant des décisions politiques ou privées majeures. Ce mouvement va conforter le positionnement des acteurs institutionnels locaux, convaincre nombre d'agents économiques d'intégrer la démarche ou tout du moins, de la revendiquer, impulser de nouvelles initiatives endogènes ou exogènes souvent innovantes, élaborer de nouvelles ressources porteuses de développement, directement en lien avec ce positionnement ou fondées sur les valeurs qu'il représente, et entrainer progressivement la population à s'approprier ces nouvelles sources de croissance et tout ce qu'elles supposent.

Nous pouvons citer au moins quatre de ces initiatives, qui, paradoxalement, n'ont été que peu ou pas évoquées par les acteurs institutionnels alors qu'elles furent plus explicitement mentionnées par les dirigeants du LERM, d'A-CORROS et des RENCONTRES D'ARLES.

Il s'agit de la politique engagée à la fin des années 90 par le Président de Région fraichement élu, Monsieur Michel Vauzelle, portant sur la rénovation du patrimoine antique régional. Les monuments emblématiques d'Arles, comme ceux d'Orange ou de Fréjus, vont ainsi bénéficier de subsides conséquents émanant des pouvoirs publics (Etat, Région et commune concernée) afin de permettre leur rénovation. Plusieurs dizaines de millions d'euros y furent affectés depuis le début des années 2000, générant ainsi d'importantes recherches scientifiques de définition des méthodes, moyens et matériaux de restauration, lesquels furent ensuite transcrites en de nombreux marchés publics.
Les firmes locales eurent ainsi la possibilité d'en bénéficier. Le haut niveau d'exigence requis a conduit certaines d'entre elles à proposer des méthodes ou des matériaux innovants (la société arlésienne ARKHEIA a notamment utilisé un béton particulier dont elle détient le brevet pour recréer les dallages manquant du théâtre antique d'Arles) et a impulsé des projets de recherche collaborative entre des acteurs locaux, sur la base de ces appels d'offre ou pour

d'autres chantiers de restauration. Nous pouvons ainsi citer le projet « EPHEBE », porté par les sociétés SMBR, ART GRAPHIQUE ET PATRIMOINE, La Ville d'Arles, auquel l'IUT d'Arles a également participé, dont l'objectif était « *de permettre de disposer, à partir d'acquisition de données 3D (nuages de points) fournis par différents types de laser/scanner (temps de vol, décalage de phase, bras articulé) des données exploitables avec un minimum de manipulation post acquisition* » (Sources : *Dossier de candidature EPHEBE à l'appel à projets Paca-Labs, 2008, Pôle Industries Culturelles et Patrimoines*).
Ce projet, porté par le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, a bénéficié de fonds publics (Région et Ville) et fut testé sur le chantier de rénovation du cloître Saint Trophime d'Arles. Il a assuré aux entreprises qui le portaient le développement de technologies innovantes, consistant en la représentation en relief de monuments basée sur une transcription d'informations collectées par laser, le tout archivé dans une base de données figurant les phases successives de restauration du monument traité.

Par le Plan Patrimoine Antique, le Patrimoine a acquis capacité d'entrainement de projets innovants, et impulsé des dynamiques collaboratives entre les firmes et les universitaires, mais également avec les acteurs institutionnels, dont la Mairie, puis le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, une fois celui ci constitué.

Le second exemple porte sur les Rencontres Internationales d'Arles. Cette manifestation, sur le déclin à la fin des années 90, fut relancée par l'initiative du Maire d'Arles, Monsieur Schiavetti.

> *« En conséquence, la progression de festival est intimement liée à Arles, et il est intéressant de se rappeler que c'est une volonté municipale, qui, en 2001, a installé une nouvelle équipe de gouvernance (en proposant à Monsieur François BARRE d'en devenir le Président et à Monsieur François HEBEL d'en être le Directeur), laquelle a totalement rénové les Rencontres, en lui permettant de retrouver son statut de plus grand festival de photos au monde, et Arles, de capitale, au moins européenne, de ce secteur culturel. »*
> Madame MARTIN, administratrice générale des Rencontres d'Arles

En permettant l'utilisation des sites patrimoniaux comme lieux d'exposition, la municipalité et les RENCONTRES ont radicalement modifié la perception de ces monuments emblématiques. Ils sont devenus, au fil des temps, acteurs à part entière de la qualité des expositions. Le passéisme qu'Arles pouvait véhiculer à travers ses monuments s'est transcendé, ceux ci acquérant un statut dynamique, par leur intégration dans la scénographie globale des expositions.

Cette volonté initialement politique, relayée par des acteurs essentiellement non locaux mais qui ont fait leurs du territoire et portée par des compétences affirmées, a radicalement modifié la perception du patrimoine local.
Celui ci est apparu comme une ressource productive, en offrant au festival multiples possibilités de différentiation et d'affirmation de sa spécificité. Mais en étant nourri par lui, les RENCONTRES lui ont également conféré une valeur d'usage (Vergnolle et Mainar, 2006) et prouvé que les monuments, bien que millénaires pour certains, pouvaient prendre part dans des processus d'innovations organisationnels mais également conceptuels (Camagni, 2004). Cette ressource a acquis une valeur cognitive, car elle est le fruit d'un travail concerté d'acteurs différents, mais également éthique. Elle porte en effet « *une valeur politique du fait qu'elle est défendue principalement par la population, des associations ou des collectivités*

locales. Cette ressource peut servir à procurer des valeurs d'usage pour la population locale, à fournir des externalités pour de nouvelles activités économiques, ou en tant qu'opportunité initiale peut servir à construire des compétences et savoir-faire, et peut-être un milieu » (Camagni, 2004).

Cependant, bien que tout à fait emblématique d'une volonté politique traduite par des acteurs privés qui l'ont conformée à leur propre vision et en ont démultiplié les résultats, tant quantitatifs

> *« Les Rencontres connaissent une croissance régulière en termes de visitorat (+20 % par an en moyenne depuis ces 10 dernières années – 9000 visiteurs en 2001, 73 000 en 2010), de nombre d'exposition et de salariés. »* Madame MARTIN

que qualitatifs,

> *« En conséquence, il est clair que pour le Territoire (Arles, Département, Région, voire Etat Français), le festival dépasse son rôle initial de manifestation culturelle pour acquérir le statut d'outil de promotion et de valorisation territoriale.*
> *Les Rencontres sont donc devenues un réel levier de développement économique. »* Madame MARTIN

Monsieur le Maire d'Arles, comme les autres acteurs institutionnels que nous avons rencontrés ne mentionne pas la réussite des RENCONTRES comme constitutive de l'affirmation du patrimoine en tant que ressource moteur du développement, voire, partie prenante de la constitution d'un milieu innovateur.

Le troisième exemple, lui également largement décrit précédemment, concerne le Pôle INDUSTRIES CULTURELLES ET PATRIMOINES.
L'originalité de sa genèse qui fut portée institutionnellement par les acteurs publics locaux mais dont le contenu, la définition des actions et la gouvernance furent définis et appropriés par les acteurs économiques, résultent en effet de la déclinaison opérationnelle de l'impact potentiel des patrimoines (historiques, naturels ou culturels) en la constitution d'une dynamique économique préfigurant un milieu innovateur.

> *« C'est donc bien le Territoire, c'est à dire ses différents acteurs, qui ont élaboré le Pôle comme une structure dont le positionnement devait être en cohérence avec les valeurs qu'il revendiquait, dans une finalité de développement économique.*
> *Le Territoire a donc bien eu un impact sur son propre développement. »* Monsieur le Président du PRIDES

Le Pôle est un véritable outil de développement économique, pour ses membres comme pour son territoire, qui s'inscrit en parfaite cohérence avec la stratégie élaborée par les acteurs locaux et réappropriée par les agents économiques.

> *« Si les talents arrivent, c'est que le territoire les attire.*
> *Néanmoins, le positionnement du Pôle semble parfaitement en adéquation avec les grandes tendances portées par le territoire arlésien et plus généralement le grand sud de la France, qui visent à générer du développement économique et de l'innovation par*

l'exploitation des formidables ressources patrimoniales locales, en dépassant largement le simple cadre du tourisme.
Ainsi, ce qui peut attirer les entreprises, c'est de pouvoir se rapprocher de structures déjà existantes et de bénéficier des ressources spécifiques locales. Le patrimoine ou la culture en la matière.
Le Pôle est ainsi un outil d'attractivité de notre Territoire. »

Probablement parce que sa création fut portée collégialement par les structures institutionnelles que nous avons interrogées, mais également parce qu'elles en sont toujours largement partie prenante, toutes trois ont cité le travail du Pôle comme emblématique de la capacité du territoire à générer de l'innovation organisationnelle au profit de son développement.
Mais sans s'attarder sur la transformation cognitive des éléments culturels et patrimoniaux en ressources créatrices de valeur, d'innovation et de différentiation.

Le dernier exemple relève de la volonté privée d'un mécène international, Madame Hoffmann, très présente historiquement sur Arles, d'associer à l'image créative, culturelle, patrimoniale et qualitative que revendique le territoire un projet d'envergure associant l'ensemble de ces valeurs.
Son projet consiste en la rénovation d'une friche industrielle de 7ha, les Ateliers SNCF, qui est située proche du centre ville et fait l'objet d'une attention particulière de la Région, qui l'a qualifié de Projet d'Intérêt Régional en 2006, menant de grandes phases de concertation et initiant la rénovation d'un bâtiment emblématique, « l'atelier de Chaudronnerie », mais sans pour autant parvenir à bâtir un schéma d'ensemble cohérent et économiquement structuré.
La fondation LUMA a proposé un projet alternatif, qu'elle financera largement, mais donc l'équilibre global, économique comme social, apparaît fondé.
Elle souhaite notamment y établir le siège de sa fondation, conçu par Frank Gehry, qui sera le bâtiment phare, contrepoint moderne des monuments romains romans qui ont permis à Arles d'être inscrite au Patrimoine de l'Humanité.
L'idée est d'y développer de nouvelles dynamiques fondées sur la culture, le tourisme (le site accueillera au moins un hôtel), la formation (le déménagement de l'Ecole Nationale Supérieure de la Photographie y est planifié par le Ministère de la Culture), l'économie (il en est de même du siège social d'Actes Sud) et l'innovation (des bâtiments d'accueil d'entreprises sont prévus) (*sources : sites internet de la Ville d'Arles et de la Région Provence Alpes Côte d'Azur*). Le tout en recréant un quartier d'habitation et en y intégrant toutes les commodités indispensables.

Ce projet, bien que majeur pour le territoire, porté en partenariat avec la Commune qui mène des concertation intégrant les autres acteurs locaux (notamment l'Etat et la CCIPA), lesquels l'ont favorablement appréhendé, n'a pour autant pas fait l'objet d'appréciation particulière lors de nos entretiens.
Or, même si tout mécène procède pour des raisons qui lui sont propre, on ne peut nier que l'ampleur de la dynamique qui pourrait résulter de l'investissement de Madame Hoffmann rentre parfaitement en résonnance avec l'ensemble de la stratégie de différentiation que porte le territoire. Les deux s'alimenteront manifestement et motiveront très probablement de nouvelles initiatives innovantes et porteuses de développement économique comme de sens pour le Pays d'Arles.

En synthèse, bien que formellement présente dans l'esprit de tous les décideurs locaux et largement appropriée par les agents économiques, la stratégie de différentiation portée par l'exacerbation en tant que ressources *spécifiques,* qui « *résulte explicitement de stratégies d'acteurs et est dédié à un usage particulier* » (Pecqueur, 2005), des entités culturelles et patrimoniales extrêmement prégnantes sur le territoire, n'est pas formellement exprimée en tant que telle par nos interlocuteurs.

Monsieur le Président de la CCIPA évoquant ainsi concernant le futur économique du territoire :

«Problème : le Pays d'Arles est vaste
Les zones sont différentes et le positionnement (relative spécialisation) des communes disparate :

- *Saint Martin et Port Saint Louis : Logistique*
- *Arles : Culture, Services et Industrie*
- *Tarascon : Agroalimentaire*
- *Châteaurenard : Agricole*
- *Saint Rémy : Tourisme*

Comment synthétiser tout cela ?

Par exemple, la Mairie de Châteaurenard gère bien son centre ville (propreté, sécurité), mais n'exerce pas une réelle attractivité, à l'envers de Saint Rémy ou d'Arles (dont les centre villes sont moins propres) mais qui accueillent naturellement beaucoup de touristes. Il y a de réelles différences au sein du pays d'Arles, qu'il est délicat de s'accorder sur une vision partagée. »

La différentiation se heurte donc à la taille du territoire concerné et à son histoire économique, qui ne peut être occultée.

Le processus de différentiation d'un territoire tel que le Pays d'Arles est donc multiforme. Il ne peut se cantonner à une seule de ses dimensions et inhiber les autres domaines qui assurent son développement.
Et ce, d'autant plus que tous ne peuvent utiliser les ressources locales de façon uniforme, lesquelles sont plus à même de soutenir telle ou telle domaine d'activité.

En revanche, il est clair qu'une démarche de spécification territoriale portée par des notions culturelles ou patrimoniales doit se comprendre dans son ensemble. Les dynamiques, compétences, savoir-faire et innovation que le territoire aura permis d'initier au sein d'une filière économique profiteront aux autres, les valeurs sur lesquelles elles s'appuient fondant le fait territorial et donc transcendant le secteur économique considéré.

Lequel pourra se référer sur le cas d'école d'un exemple emblématique revendiqué par tous pour reproduire, dans son champ d'activité, une démarche du même type. Ou, concevoir un projet s'intégrant de façon cohérente dans la stratégie globale de différentiation portée par le territoire. Ou, enfin, se référer aux spécificités qu'elle porte, même si elles ne le concernent pas directement, pour marquer le dynamisme de son territoire, et le sien propre, de façon

induite.

III) CONCLUSION

Assez étonnamment, les acteurs institutionnels que nous avons interrogés expriment leur vision du développement économique de leur territoire de façon très classique.

Ils s'appuient sur des concepts d'aménagement du territoire, de missions régaliennes ou d'accompagnement direct des demandes d'entreprises. Ils évoquent leurs interrelations et l'excellence des collaborations qu'ils ont nouées.
Mais, à l'exception du Président du Prides, ils font peu état des dynamiques croisées existantes, ou qu'ils pourraient motiver, avec les agents économiques locaux.

Ainsi, le cas du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, assez emblématique d'une posture organisationnelle innovante (Tabariés, 2005), est plutôt considérée, à l'exception bien entendu de son Président, comme une nouvelle institution locale. La ressource qu'elle recèle par elle-même, le potentiel de différentiation qu'il offre au territoire, et surtout, le fait que celui ci soit capable d'incuber de l'innovation (Aydalot, 1986), organisationnelle mais également technologique, ne sont que peu exprimés.

Il en est de même des notions de milieux, innovateurs ou non. Nous avons montré que ce territoire, par le biais de différentes initiatives (comme par exemple le cas de l'entreprise SUD ENGRAIS DISTRIBUTION et les dynamiques innovantes auxquelles elle s'associe dans le domaine agricole et agro alimentaire camarguais, comme évidemment celui du Pole Industries Culturelles et Patrimoines), porte les axes technologique, organisationnel et territorial qui fonde un milieu innovateur (Crevoisier, 2000).
Les acteurs locaux, dont notamment la CCIPA dont cela est plutôt la mission, intègrent ces démarches et y apportent moyens et ressources.
Les espaces de concertation qu'elles portent, la confiance qu'elles inspirent, offrent aux agents économiques qui s'y inscrivent capacité d'établir des coopérations, d'initier des modes d'apprentissage collaboratif et cumulatif (Perrin, 1992), d'intervenir collectivement sur divers projets, de réduire le degré d'incertitude (Camagni, 1991), de minimiser les risques inhérents à leurs activités, ou encore d'établir des transactions hors-marché.
L'exemple de l'association d'exportateurs PROCAMEX, que plusieurs dirigeants ont cité lors de nos entretiens, en est un exemple flagrant. La diminution du risque, la coopération sous forme d'entraide, l'optimisation des coûts qu'elle offre à ses adhérents contribue à l'amélioration de leur compétitivité globale. En ce sens, elle participe à l'affirmation du fait territorial par la reconnaissance que ces dirigeants lui porte. Ils sont membres de Procamex parce qu'ils sont localisés sur le Pays d'Arles. Il leur est plus avantageux d'être « *dedans* » que « *dehors* » (Pecqueur, 2006).

Enfin, paradoxalement, ces acteurs institutionnels portent des axes stratégiques profondément différentiant. Ainsi, tant l'Etat, que la Ville d'Arles ou la CCIPA se sont appropriés les spécificités du territoire, notamment les patrimoines naturels, culturels et historique, qui, jusqu'à peu, étaient considérés comme de véritables entraves de tout développement économique. Ils en ont fait de véritables leviers. Tant pour le développement endogène

qu'exogène.

Ce territoire a donc développé des dynamiques susceptibles d'accroitre l'ancrage (Zimmermann, 2005) de ses firmes, par toute une série de dispositifs, opérationnels ou stratégiques. Il a également imaginé une véritable stratégie de différentiation portée par un relatif consensus de tous les acteurs locaux, y compris la population, et relayée par les institutionnels externes, qui est « *susceptible d'infléchir le devenir économique du territoire* » (Colletis *et alii*, 1999).

Les conditions du développement économique territorial, « *la capacité des acteurs situés sur un territoire à en maîtriser les évolutions à venir* » (Deffontaines *et al.*, 2001) semblent donc, au moins partiellement, remplies.

Pour autant, les acteurs institutionnels locaux ne semblent pas pleinement convaincus, « *la une vision partagée du futur Economique* » (Monsieur le Président de la CCIPA) semblant encore à construire.

LES VISIONS MULTIPLES DU CONCEPT DE L'ORGANISATION TERRITORIALE

INTRODUCTION

Si la perspective d'une organisation territoriale n'est que peu en lien avec les préoccupations quotidiennes, comme stratégiques, des chefs d'entreprise que nous avons rencontrés, il en va évidemment fort différemment pour les représentants des institutions formelles objets de nos entretiens.
Tous sont apparus comme convaincus de la nécessité de se doter d'une structure dépassant les cadres institutionnels classiques, permettant de créer de nouveaux liens sociaux, générant des interrelations entre acteurs émanant d'environnement divers, mais tous fédérés par une volonté commune de participer à la dynamique du territoire.

Cependant, là également, une réelle incompréhension demeure entre les perceptions de chacun de ces acteurs et ce que la littérature évoque en la matière.

Nous avons précédemment montré que, suivant une perspective *méso économique*, l'organisation territoriale est, avec l'élaboration, l'affirmation et l'appropriation de ressources spécifiques, l'un des piliers de la construction territoriale (Lamara, 2009). Celle ci, en pouvant prendre différentes formes, privées, publiques ou mixte (Gilly et Pecqueur, 1998), préfigure un mode de gouvernance, qui n'est pas un gouvernement du territoire, mais qui résulte bien « *de l'interaction d'un certain nombre de groupes qui s'influencent mutuellement* » (Crévoisier, 2007).

Ainsi, pour Patrick Ricordel (1997), « *Par opposition au terme de gouvernement qui caractérise une institution capable de dominer son environnement et susceptible de décider et d'exécuter sans partage, la gouvernance désigne la structure de pouvoir d'une institution qui est intégrée dans un environnement large et complexe qui ne peut pas être dominé. Cette institution voit son activité et ses performances être tributaires des relations qu'elle noue de manière contractuelle et paritaire avec les différents éléments composant son environnement* ».

On mesure aisément la complexité d'un tel dispositif. « *Notamment, (parce) que le champ d'intervention administratif des collectivités locales ne coïncide pas avec celui des acteurs économiques et sociaux et que l'horizon temporel stratégique ou les visions du temps des acteurs publics et des acteurs privés peuvent différer. Ces différences sont à l'origine d'un engagement territorial de nature inégale selon les acteurs. Les acteurs institutionnels jouent ainsi souvent un rôle essentiel dans la construction de la gouvernance locale, en particulier, par le biais d'institutions formelles d'animation et de mise en réseau (contrats de pays, par exemple, en France)* » (Gilly, 2003).

La gouvernance territoriale ne peut donc être la réplication des modes de pilotage existant au sein des institutions politiques ou consulaires. Tant en ce qui concerne le type d'acteurs

impliqués, qui doivent être pluriels et représenter les mondes économiques, politiques, culturels, sociaux, syndicaux, associatifs, … (Gilly et Lung, 2004), du territoire, que les modalités de leur participation et de leur nomination, la cooptation, l'implication volontariste suppléant les modes électifs classiques. Il en est de même en ce qui prévaut à son fonctionnement, qui doit être fondé sur la confiance (Arrow, 1972) et le respect mutuel. Et donc, largement participatif, sans voix prépondérante d'un de ses membres, et, cela pouvant apparaître comme une gageur, en occultant autant que faire se peut les jeux d'acteurs, les motivations individuelles comme les enjeux personnels ou politiques. Lesquels, s'ils sont trop prégnants peuvent bloquer le processus.

Cela suppose donc que soit clairement posé le cadre d'intervention, les champs d'action et le modes de fonctionnement de cette instance. Qui peut, parfois, lors de son émergence, se résumer à une organisation tacite, basée sur un réseau relationnel reliant les acteurs prépondérants du territoire. Mais dont la structuration, indispensable pour en assurer la pérennité et accueillir de nouveaux partenaires, doit formellement en établir les « *règles du jeu* » (Perrin, 2006), « *c'est à dire par un ensemble de mécanismes de régulation* » (Friedberg, 1992), afin notamment, de manifester les relations de confiance (Coleman, 1998) qui doivent sous-tendre tous les échanges et limiter « *rivalités et conflits* » (Gilly, 2003).

Ce sont bien ces règles, ces régulations, ces innovations institutionnelles (Tabariés, 2005) que le territoire devra produire qui vont, en s'appuyant et en générant des liens, faibles puis forts (Granovetter, 1976 ; Ternaux, 1996), entre les participants, rejoindre la vision *microéconomique* de la notion de gouvernance. Laquelle ne pourra se fonder que sur des relations intuitu personae, sur des motivations individuelles, résultant de la trajectoire personnelle de chacun des participants et d'un partage de valeurs communes (Angeon, Caron et Lardon, 2006). Par approches successives, par tâtonnements, ils vont affiner le cadre éventuellement prédéfini par les promoteurs de la démarche, ou, caractériser, par eux mêmes, comment ils entendent fonctionner. L'égalité entre chaque intervenant est alors de mise. Les responsabilités et les grades, politiques, publiques, économiques, syndicales, universitaires, … doivent, dans la mesure du possible, s'effacer pour que la subtile alchimie de l'innovation organisationnelle puisse s'élaborer. L'équilibre alors atteint est éminemment lié aux participants, au territoire qui sert de réceptacle, et à l'époque où le processus s'exerce. En changeant ou en modifiant un de ces paramètres, il est très probable que le résultat soit différent. La réplication institutionnelle d'un territoire (Perrin, 2006), dans le temps comme dans l'espace, n'est pas prédictible. Car, « *parfois, les individus adopteront des comportements et des croyances qui remettront en cause la survie d'un ordre institutionnel donné, aussi cohérent qu'il puisse théoriquement paraître* » (Perrin, 2006).

Les modes de régulation mis en œuvre vont ainsi, théoriquement, assurer l'adhésion de personnalités issus de mondes différents, mais tous impliqués « *en vue de la résolution d'un problème productif [inédit] ou de la réalisation d'un projet local de développement* » (Gilly et Perrat, 2003). Ou plus simplement, pour l'obtention de résultats concrets (Friedberg, 1992), dont chaque membre pourra se prévaloir pour sa propre organisation, mais, qui, de par le processus qui en a prévalu, s'entendra également collectivement et contribuera, de facto, à la construction du territoire.

Le territoire devra donc, théoriquement, être capable d'articuler ces deux logiques complémentaires et non forcément synchrones :

La production de règles, tangibles ou informelles, encadrant à la fois la teneur des échanges et leurs objectifs.
Mais, également, la capacité d'innovation et d'originalité, afin de produire des espaces offrant la possibilité à des individus d'horizons divers de se rencontrer, d'échanger, de créer des liens, à des fins initialement personnelles, puis, progressivement, collectives, s'inscrivant dans un projet plus global de construction du territoire.

I) APPREHENSION DE L'INSTITUTIONNEL – BESOIN D'AGENTS MEDIA

1) Introduction

La notion la plus partagée entre les différents dirigeants que nous avons interrogés relève de leur incompréhension forte de tout ce qui a trait, à la fois aux règles institutionnelles, aux compétences des structures publiques, à leurs périmètres d'intervention, comme à leurs contraintes et objectifs.
Il en est de même du distinguo « Institution – Organisation » (North, 1994), de l'architecture institutionnelle et régalienne européenne, nationale, régionale et locale des acteurs publics intervenant dans le champ de l'économie, comme du rôle et de compétences de chacun d'entre eux.

Ce discours transparait dans pratiquement tous les entretiens que nous avons menés, qu'ils touchent les entreprises en phase « dynamique », et donc les plus susceptibles d'être directement et fortement impactées par leurs relations à leur environnement institutionnel, que celles en phase « statique », a priori pourtant, beaucoup plus au fait des us et coutumes locales.
Paradoxalement, ils en ont parfaitement conscience et ils considèrent qu'il s'agit d'un manque important dont pâtît, à des degrés divers qu'ils ne peuvent apprécier, leur entreprise (« *Nous avions alors conscience de peut-être passer à coté d'opportunités* » Monsieur MOREL – DG de MGPI).
Pour autant, dés lors qu'ils sont confrontés à la nécessité de pénétrer ces mondes qui ne leur sont pas familiers, ils le font de manière volontariste, mais donnent l'impression de s'épuiser rapidement : « *les structures institutionnelles, leur organisation comme leurs domaines d'intervention et de compétences sont peu lisibles, compliquées à décrypter lorsqu'on « n'est pas dedans* » (Monsieur NADDEO, PDG de Sud Engrais Distribution), et de rechercher une structure d'accompagnement : « *Lorsque le principe du projet de développement a été acté, on ne savait pas vers quel interlocuteur se tourner afin de disposer d'une clé d'entrée, voire d'un guichet unique* » (Monsieur MOREL – DG de MGPI).

L'approche des dirigeants qui ont eu à manager la fermeture des sites de production (Monsieur CORBIERE, Directeur Général France de CHEP, Monsieur LE BIAVANT, Directeur des Papeteries Etienne), si elle peut se comprendre comme la vision en négatif des précédentes, relève pourtant d'un raisonnement complètement analogue.
Comme tous deux nous l'ont précisé, les missions qu'ils ont eues à conduire s'analysent, pour les groupes internationaux auxquels ils appartenaient, comme des projets d'investissement.
Les process de décision sont les mêmes, comme les analyses financières (coût initial, retour sur investissement, rentabilité…), juridiques, managériales, commerciales ou encore

industrielles.
En conséquence, la composante « institutions » ou « acteurs locaux » est englobée dans de ce type de projet, probablement cependant avec une acuité supérieure, puisque, dans l'analyse des risques, il s'agit d'un élément que l'entreprise sait ne pas maîtriser. « *Les acteurs locaux ont toujours été, autant que faire se peut, hors des boucles de décision. Les élus locaux, quant à eux, ne sont pas fiables.* » (Monsieur CORBIERE, Directeur Général France de CHEP), « *Les aspects tactiques par rapport aux politiques et administrations locales consistèrent à tout border en sous-main avant d'en discuter avec les services de l'Etat.* » (Monsieur LE BIAVANT, Directeur des Papeteries Etienne).

Néanmoins, dés lors que le dirigeant en charge du démantèlement du site présente une forte appétence au local, comme ce fut le cas de Monsieur LE BIAVANT, les acteurs locaux peuvent être mobilisés, même si, dans ce cas, dans une finalité principalement curative destinée à accompagner le plan décidé l'entreprise et à en amoindrir, si possible, les effets sociaux et économiques, et à relayer, vers l'entreprise, comme vers les différents acteurs publics concernés, les positions des uns et des autres.
« *En revanche, l'implication de la CCI, qui avait été informée des mesures et approches de revitalisation très en amont a été notable. La CCI s'est bien impliquée et a accompagné les cabinets retenus.* » *« Par ailleurs, la Chambre a également joué un rôle non négligeable d'interface avec les pouvoirs publics, notamment la Mairie, lors des phases de blocages avérés. Le contact a ainsi pu être renoué via cet intermédiaire, qui a pu transcrire à Monsieur le Maire le positionnement du groupe sur certains points du dossier, et, réciproquement, relayer celui de la commune.*» (Monsieur LE BIAVANT, Directeur des Papeteries Etienne).

Parmi les firmes qui donnent le sentiment de mieux y parvenir, de connaître certaines des clés de « décryptage » des mondes institutionnels et de les avoir intégrés dans leurs approches économiques, transparaît néanmoins un certain scepticisme quant à la réalité et la pérennisation de leur compréhension mutuelle : « *Il existe des institutions tellement éloignées des réalités de l'entreprise (rectorat, intelligence économique ...) que leurs propositions, qui reçoivent par principe toujours un accueil favorable de la part des dirigeants du LERM, leur font perdre un temps (et parfois plus) précieux.* » (Monsieur MARTINET, DG du Laboratoire d'Etudes et de Recherches sur les Matériaux).

Ce sentiment suggère également qu'ils ont conscience que la réciproque peut être vraie. Les problématiques du chef d'entreprise, de l'investisseur ou du groupe international semblent mal appréhendées par les acteurs publics. Les discours des dirigeants laissent ainsi soupçonner qu'ils doutent fortement de la capacité des structures institutionnelles, et parfois même de leur volonté, de comprendre leurs besoins et de tenter réellement d'adopter une approche susceptible de les aider.
Un réel fossé paraît donc exister entre les attentes des uns et les compétences des autres. Tout du moins dans la compréhension qu'en ont les chefs d'entreprise.
Les modes de décision comme les échelles de temps différent également, tout comme les éléments de langage, les notions de confidentialité, l'évolution des règles, qu'elles soient institutionnelles ou économiques, jusqu'aux objectifs réels de chacun.
Le dirigeant ne peut comprendre que le développement économique ne soit pas au cœur des préoccupations de tout acteur public, élu ou technicien, quant ces derniers semblent lui reprocher l'imprécision de ses demandes, voire le non respect des règles administratives auxquels il est soumis.

2) Entreprises et Institutions : l'incompréhension

Monsieur MOREL, Directeur Général de MGPI, société de haute technologie, leader mondial de son domaine d'activité, appartenant à un fonds d'investissement américain, en charge d'un projet de développement stratégique pour son entreprise, mais également pour son territoire, avoue dés le début de notre entretien sa méconnaissance des règles administratives et institutionnelles susceptibles d'impacter le projet dont il a la charge.

« Le monde de l'Entreprise et le monde Institutionnel (administrations publiques et territoriales, chambres consulaires, agences de développement, ...) vivent côte à côte mais s'ignorent.
Par conséquent, peut-être à cause de sa taille relativement modeste, MGPI ne peut affecter des ressources à l'entretien de relations institutionnelles.
Lorsque le principe du projet de développement a été acté, on ne savait pas vers quel interlocuteur se tourner afin de disposer d'une clé d'entrée, voire d'un « guichet unique », capable de nous expliquer et de gérer, pour nous, les aspects administratifs des financements tiers que nous pourrions solliciter.
Personne, en interne, n'avait fait cela avant et nous ne disposions pas de réseau à l'extérieur capable de nous expliquer simplement ce à quoi nous pourrions bénéficier.
Nous avions alors conscience de peut-être passer à coté d'opportunités. »

Mais il évoque également son incompréhension et son profond malaise quant à la lecture de son projet par les structures institutionnelles, notamment locales (Communauté d'agglomération et municipalité).

Ainsi,

«Le rôle des acteurs locaux fut vécu comme une réelle contrainte, difficilement compréhensible, par l'entreprise. Un fonctionnaire important de la communauté d'agglomération de Salon de Provence ayant même laissé entendre qu'il ne se sentait pas réellement concerné par le projet de création de 70 emplois sur son territoire »

Et, en en ce qui concerne les dossiers administratifs, s'il estime ne pas avoir rencontré de problème majeur, il a exprimé un profond désarroi quant à ses relations avec Monsieur le Maire de Lamanon (petite commune rurale où est installée son entreprise) et avec certains élus :

« sauf dans les relations avec la commune, qui a longtemps tergiversé à valider le projet, et qui pose encore des obstacles à la mise en œuvre de la seconde phase de la construction ».

Ce sentiment est sans doute exacerbé par le credo initial du dirigeant selon lequel un soutien sans faille de la commune allait de soi. Lors de ses premières démarches, il ne pouvait imaginer un seul instant que l'accueil de la municipalité, pour un projet de cette importance, porté par une firme présente de puis plusieurs dizaines d'années sur son territoire, ne soit pas enthousiaste.

« En revanche, les relations externes, les « aides » auxquelles l'entreprise peut bénéficier,

sont considérées initialement comme non consommatrices de moyens, voire même, sont supposées accélérateurs de processus, ces acteurs territoriaux ne pouvant que se réjouir et accompagner un tel investissement créateurs de richesses et d'emplois sur leur territoire.
D'où l'incompréhension du dirigeant lorsqu'il est confronté à un système multiforme et à des interlocuteurs qui ne manifestent aucun enthousiasme et qui expriment, au contraire, nombre d'obstacles à même de remettre en cause le projet.

Paradoxalement, les dirigeants découvrent qu'il faut donc convaincre tous ces acteurs, les uns après les autres, quant bien même certains fassent preuve, comme ce fut le cas du maire de Lamanon et de son conseil municipal, d'une incompétence et d'une légèreté insupportables.

Ainsi, Monsieur Bruno Morel estime avoir dû mobiliser des ressources non prévues initialement afin de justifier localement du bien fondé de son projet, auprès de structures (Préfet, Datar, Région, Département, Agglopole, Conseil Municipal) qui auraient du l'aider et non le contraindre. »

Monsieur CABOT, Dirigeant de LOGIPREST, filiale à 99 % du groupe belge KATOEN NATIE, acteur majeur de la logistique mondiale, tient des propos analogues, lorsqu'il évoque les différents projets, d'implantation puis de développement, qu'il a gérés.

« Le groupe tisse peu de relations avec l'extérieur, que ce soit avec le monde politique qu'avec les structures professionnelles locales, lesquelles, en fait, occasionnent une grosse perte de temps et d'énergie. Ces structures n'avancent pas.
Ce type de projet d'investissement se gère en interne. Sa réussite est avant tout une question d'hommes.
En ce qui concerne les pouvoirs publics et leurs relations avec Katoen Natie, leur principale caractéristique est un manque de clarté et de pérennité dans les décisions et les préconisations.
Ainsi, si lors de l'implantation du premier bâtiment, les interventions publiques – Europe (Feder), Etat (PAT), Région, Département – sous forme de subventions furent appropriées et fiables, tant lors des présentations initiales ayant permis de boucler le plan de financement que dans les réalisations effectives, il est aujourd'hui délicat d'obtenir des réponses aux questions que se pose l'entreprise.
Ainsi, les discussions avec Monsieur le Sous-Préfet concernant les terrains disponibles n'ont pas apporté d'éléments de décision, de même que celles avec la Région relatives aux aides susceptibles d'accompagner le développement de Logiprest. »

De plus, Monsieur CABOT, sans remettre en cause les principes règlementaires et administratifs auxquels est soumise son entreprise, émet de sérieux doutes quant à leur application uniforme, en France et en Europe.
Il considère ainsi que les règles du jeu sont faussées par des décisions unilatérales que peuvent prendre des fonctionnaires, qui ne sont soumis à aucune hiérarchie ni aucun contre pouvoir.

« Cependant, les plus gros problèmes rencontrés résident dans la Règlementation et les Taxes.

Il n'y a manifestement aucune réflexion des décideurs sur l'impact des taxes et leurs conséquences en terme de création ou de destruction d'activité (et donc d'emplois).
Par exemple, le coût de construction d'un bâtiment à Saint Martin de Crau est environ 30 à 40 % plus cher qu'en Espagne.
La réglementation (environnementale, normes de sécurité, ...) est beaucoup plus stricte.
Elle l'est, paradoxalement, plus qu'au Havre, où les règles sont manifestement différentes.
Ainsi les prescriptions en terme de protection incendie exigées par le SDIS local dépasse de beaucoup ce qui est requis ailleurs en France. D'où des coûts très nettement supérieurs.
Par exemple, l'obligation de disposer d'une surface vide autour de chaque bloc de 10 m x 15 m. Ce qui n'est pas le cas au Havre, et génère donc d'importantes surfaces perdues pour l'activité.
Ou encore les taxes, supérieures de 10 % à Distriport le port à containers du Grand Port Maritime de Marseille, par rapport à Saint Martin de Crau, donc la zone logistique est pourtant située à moins de 30 km.
De même pour l'APSAD. Cet agrément d'assurance est exigé par les arrêtés préfectoraux en Bouches du Rhône, mais pas au Havre.
Il n'y a pas d'équité, tant au niveau Européen, que même, au niveau Français. »

Les groupes internationaux, mobiles par nature, recherchent naturellement un environnement institutionnel stable (Hattab-Christmann et Isla, 2002), que de tels comportements ne peuvent que perturber.

« Ce qui handicape beaucoup Saint Martin de Crau, et accroît la perplexité, voire la méfiance, des investisseurs belges, sur la crédibilité des administrations locales Françaises. »

Il en va de même pour les entreprises en phase « statique », dont, on aurait pu pourtant penser, car elles ne requièrent pas d'attentes spécifiques complexes, qu'elles porteraient un regard distancié et plus compréhensif sur leurs relations avec le monde institutionnel dont elles maîtriseraient mieux les rouages et les subtilités locales.
Or, il semblerait que, malgré une implantation souvent ancienne, l'existence d'un capital social ancré sur le territoire, une implication, à des titres et des niveaux divers dans les structures professionnelles ou civiles locales, le rôle, comme les compétences, des divers acteurs territoriaux soient méconnus.

Parfois, parce que le dirigeant considère, par manque de temps ou d'intérêt, qu'il n'a pas à s'en soucier. Ou, dans d'autres cas, parce que son expérience personnelle lui a montré l'impossibilité d'être au fait de toutes les subtilités locales ou administratives périphériques à son activité, qui sont susceptibles, un jour, de l'impacter.

Monsieur POMELLA, Président du Conseil d'Administration des Constructions Métalliques et Préfabrication d'Arles (CMP), emblématique entreprise de chaudronnerie arlésienne, pourtant bien au fait de « l'ingénierie institutionnelle » qui a contribué à sauver l'entreprise à la fin des années 90, exprime ainsi que :

« L'extrême diversité des aides apportées par les institutionnels (Etat, Région ou Département), alliée à leur relative complexité ou illisibilité, leur évolution parfois rapide et déconnectée de la situation vécue par les entreprises, et la méconnaissance par chaque

institutionnel des dispositifs qui sont proposés par les autres rendent absolument indispensable l'existence d'une structure transversale capable d'apporter une information complète aux acteurs économiques. »

Les proximités géographique et organisationnelle (Gilly et Torre, 2000) caractérisant les CMP, à travers l'ancrage très fort de l'entreprise sur le territoire, la participation du dirigeant ou de certains de ses salariés à différentes structures socioprofessionnelles et syndicales locales, sa spécificité, de par son histoire récente comme par son activité hors norme, qui lui offrent des relations privilégiées avec les services des différentes collectivités publiques, semblent donc insuffisantes à une appréhension correcte des institutions locales comme des politiques économiques auxquelles elle peut prétendre.

Il en est de même pour Monsieur NADDEO, le PDG de SUD ENGRAIS DISTRIBUTION, société d'import, de stockage, de mélange à façon et de conditionnement d'engrais, qui est située sur la zone industrialo portuaire d'Arles.

Probablement encore plus que Monsieur POMELLA, la participation de Monsieur NADDEO dans les différentes commissions de la CCIPA, son activité en faveur de la riziculture camarguaise, la mise en œuvre de projets innovants faisant l'objet de subventions régionales comme européennes, les collaborations industrielles, technologiques, commerciales et capitalistiques qu'il a induit avec d'autres firmes locales, l'activité principalement régionale de son entreprise comme son ancrage personnel sur ce territoire et son appréhension très forte de l'importance stratégique de l'information économique, auraient du lui permettre d'être beaucoup plus au fait de son environnement institutionnel.

Or, il qui considère que :

« Globalement, les structures institutionnelles, leur organisation comme leurs domaines d'intervention et de compétences sont peu lisibles, compliquées à décrypter lorsqu'on « n'est pas dedans ».
Le relais devrait être la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles. Elle a un rôle d'interface, de diffusion et de qualification de l'information essentiel.
Le chef d'entreprise ne peut pas tout faire ni tout suivre.»

La complexité ressentie par les dirigeants dans leurs tentatives de compréhension des institutions de toute nature qui influent directement ou indirectement sur l'évolution de leur structure les amène donc, non pas à remettre en cause le système, ou même les « règles du jeu institutionnel » les concernant, mais plutôt à requérir un accompagnement spécifique.

3) Le besoin de structures d'interface

Nous pouvons très probablement traduire cette attente par la notion « d'agent média », entité à la jonction des mondes économiques et institutionnels, (« *remplissant des fonctions collectives, un rôle d'intermédiaire* », Aydalot, 1985) définie par Philippe Aydalot et le GREMI. Son l'objet, dans les différents cas que nous avons cités, est précisément, par sa fonction d'interface d'éclairer, de décoder, de guider et de suppléer parfois le dirigeant dans toutes ses démarches périphériques à son activité ou à son projet.
Le discours du dirigeant laisse en effet à penser que s'il considère de son devoir de maîtriser

tous les paramètres économiques relatifs à son entreprise, la composante institutionnelle, au contraire de la gestion financière (ou parfois simplement du suivi de la trésorerie), du management, des ressources humaines, du commercial, du technique, du juridique…., ne fait pas partie de son champ de préoccupations principales.
D'où son souhait de pouvoir s'appuyer, lorsque cela s'avère nécessaire, comme il en a l'habitude avec son expert comptable, son avocat, …, sur un interlocuteur fiable en lui délégant des compétences qu'il estime ne pas être en mesure de gérer en propre.

Monsieur MOREL (MGPI) évoque ainsi son besoin de « guichet unique » pilotant, au nom de l'entreprise, toutes les phases administratives institutionnelles constitutives de son projet de développement.

« Il paraît important, que pour un projet de ce type, un seul chef de projet puisse être désigné afin de faire l'interface entre tous les acteurs institutionnels et l'entreprise.
Que celle ci dispose réellement d'une personne ressource fiable, qui soit au fait, à la fois des dispositifs de financement, de leur modalité d'octroi, mais également de toutes les démarches administratives à accomplir.
Que cette personne soit dans l'anticipation du projet, et prévoyant, pour l'entreprise, toutes les étapes à suivre (par exemple en rappelant le peu de réactivité des collectivités, leurs process de décisions, et leurs échelles de temps, qui sont parfois peu compréhensibles et absolument non adaptées aux réalités économiques) notamment dans ses relations, dans la forme comme dans le fonds, avec les acteurs locaux.

Plus globalement, les contraintes des industriels font qu'il leur est très difficile de maitriser tout ce qui n'est pas du ressort direct de leur activité. L'entreprise est tournée vers ses clients, et non vers son environnement local, ce qui, sans nul doute, lui fait perdre des opportunités.

C'est pourquoi, il pourrait être intéressant de disposer d'une structure publique qui soit capable de décrypter et d'expliquer aux entreprises ce à quoi elles sont soumises et ce dont elle pourrait bénéficier afin d'accroître leur compétitivité ou de mener à bien leurs projets de développement. Ceci avec la compréhension de ses contraintes (moyens, temps disponible, …).
Par exemple, le projet de Mirion a été largement étudié par différents services de la Région (administratifs comme politiques), en se focalisant sur les problèmes de l'institution, mais sans donner le sentiment que les attentes de l'entreprise étaient réellement prises en compte. »

Pour Monsieur CABOT (KATOEN NATIE), il apparaît indispensable, pour la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, de disposer « *d'une structure en charge du Développement Economique notamment en charge de guider les chefs d'entreprise et les investisseurs* » (ce qui pourrait manifester une profonde méconnaissance de l'existant, le territoire, via la Mission de Développement Economique Régional, Provence Promotion ou la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, étant largement pourvu, mais également une interrogation légitime sur la pertinence de ces acteurs).

« Pour conclure, il n'est pas normal que le territoire ne dispose pas d'une structure en charge du Développement Economique.

Comme une entreprise, elle pourrait acquérir du foncier et des locaux, avec un pouvoir de préemption si nécessaire, afin de répondre efficacement et rapidement à la demande.
Cet organisme devrait évidemment avoir des comptes à rendre. Par exemple, en terme de création d'emplois.
Mais surtout, il devrait coordonner, voire piloter si besoin, toutes les interventions et toutes les structures agissant sur le champ du développement économique local.
Il est indispensable que ce type d'organisme affirmer sa légitimité et sa pérennité, afin d'assurer, à tous, la continuité et le suivi, sur le temps long, des décisions structurantes que le territoire, sous son impulsion, aura pu élaborer. »

Il en va de même de Monsieur MEMET, Créateur d'A-CORROS, start-up innovante spécialisée dans l'étude de la corrosion, dont le projet, multiforme (création d'un bureau d'étude, mais également d'un laboratoire « idéal », ouvert vers la société civile) a rapidement rencontré l'adhésion des acteurs institutionnels locaux grâce, notamment, à sa participation à un projet de cluster porté par la CCIPA, l'Etat et la Ville d'Arles.

« Il est clair que le fait de disposer d'interlocuteurs locaux crédibles, de travailler en confiance à mon projet avec la Chambre de Commerce, de pouvoir participer à l'émergence du Pole Industries Culturelles et Patrimoines (piloté par la CCIPA), d'avoir pu ainsi côtoyer immédiatement des chefs d'entreprise, des représentants de la mairie, de l'Etat, des laboratoires de recherche et des universitaires locaux, et de rencontrer ainsi le LERM, toute cette dynamique s'est révélée décisive dans mon choix d'implantation ».

4) Le cas des fermetures de sites industriels

En contrepoint de ces exemples « vertueux » de développement d'activité ou de création d'entreprise, les cas de fermeture de sites procèdent également d'une approche similaire.
Comme nous l'avons précédemment exposé, il s'agit pour les dirigeants interrogés d'un investissement pour lequel il convient de mesurer et d'analyser tous les impacts, afin d'en évaluer la pertinence économique.
En conséquence, la stratégie initiale d'un groupe porteur d'un plan de désindustrialisation est d'intégrer les paramètres « pouvoirs publics et acteurs locaux » au même titre que ceux relatifs à leur stratégie industrielle et financière, en maintenant un degré de confidentialité exacerbé et en surévaluant probablement le risque réel d'entrave qu'ils sont susceptibles d'occasionner.

Ainsi, Monsieur CORBIERE, Directeur Général France de CHEP, groupe international dont le métier consiste en la location de palettes et de bacs en matière plastique à tous les intervenants de la chaine logistique, principalement agroalimentaire, lorsqu'il a été chargé par sa direction Europe de mettre en place le processus de fermeture de trois usines du groupe, a t'il défini son mode de gestion des acteurs locaux et des pouvoirs publics, au même titre qu'il a élaboré son plan de négociation avec les acteurs sociaux ou la mise en place du plan industriel assurant la continuité de l'activité.

Tout comme dans le cas de la fermeture des Papeteries Etienne, usine centenaire implantée sur Arles et fabriquant du papier pour ondulé destiné aux cartonneries, la stratégie du groupe fut de considérer le risque potentiel représenté par l'administration française et les acteurs du territoire (suivant une analyse parfaitement analogue à celle qui a prévalu dans l'étude du

positionnement à adopter face aux syndicats, aux partenaires industriels, comme aux clients et aux fournisseurs) afin de définir les éléments de langage et de positionnement les moins risqués.

> *« Or, comme les tractations n'étaient pas réalisées en local, personne n'en a rien su, et personne ne s'en est offusqué. Les acteurs locaux ont toujours été, autant que faire se peut, hors des boucles de décision. »* Monsieur CORBIERE, Directeur Général France de CHEP.

> *« Tout s'est déroulé comme prévu.*
> *Les aspects tactiques par rapport aux politiques et administrations locales consistèrent à tout border en sous-main avant d'en discuter avec les services de l'Etat.*
> *Les Américains craignaient les administrations françaises et le fait que la ville soit dirigée par un maire communiste. »* Monsieur LE BIAVANT, Directeur des Papeteries Etienne

Il s'est même avéré, dans le cas de CHEP France, que l'impact des contraintes administratives, tout comme les financements que l'entreprise était prête à engager pour réhabiliter les sites, furent largement sur évaluées initialement, les acteurs locaux ou les services de l'Etat semblant moins attentifs à l'application stricte des règles que ne l'avait planifié l'entreprise, et beaucoup enclins à la contraindre financièrement.

> *« Nous avons choisi de proposer aux services de l'Etat de centraliser les dossiers de nos trois sites concernés sur le département 92, car les établissements n'étaient pas distincts.*
> *En toute rigueur, ils auraient pu refuser, chaque département exigeant de prendre en charge tous les aspects le concernant. Ce qui nous aurait certainement quelque peu compliqué la tâche, sachant que notre objectif, pour tous les aspects de ce projet, était de s'éloigner au maximum du local.*
> *Or, ils ont accepté.*
> *Et la DRTEFP 92 n'a pratiquement pas géré le dossier. Ainsi, les actions de revitalisation faites en interne n'ont pratiquement pas été suivies par l'Etat.*
> *L'entreprise a, probablement grâce à ce relatif désintérêt, économisé 700 000 € pourtant légitimement dus.*
>
> *La revitalisation (cas de repreneur de l'usine) a permis d'accélérer la négociation avec les salariés.*
> *Ainsi, à Loire Sur Rhône, le distributeur Auchan était prêt à reprendre le bail du bâtiment sous réserve de refaire des travaux d'infrastructure (notamment la dalle), pour un coût de 600 000 € que CHEP avait accepté de financer.*
> *Or, le projet n'a pu se réaliser, car la CNR, amodiateur des locaux, a refusé, arguant que le site devait être multimodal (proximité du Rhône) et utiliser le fleuve, ce qu'Auchan, alors, ne souhaitait pas.*
> *Le site est donc inoccupé, et 50 emplois ont été perdus.*
> *Or, comme les tractations n'étaient pas réalisées en local, personne n'en a rien su, et personne ne s'en est offusqué. Les acteurs locaux ont toujours été, autant que faire se peut, hors des boucles de décision. »*

En revanche, Monsieur LE BIAVANT, le Directeur local des PAPETERIES ETIENNE, a choisi, bien que non impliqué dans la décision de fermeture et faisant personnellement partie

du plan de licenciement, d'en conduire les différents processus. Il a parfois tenté, au cours de ces tractations particulièrement difficiles et ceci à l'encontre de son PDG, d'assouplir les positions dogmatiques du groupe en recherchant des compromis acceptables.
Il s'est alors appuyé sur les compétences locales afin d'en limiter autant que faire se peut les impacts négatifs, tant pour le groupe et les salariés que, marginalement, pour le territoire.

« En revanche, dés que la décision fut annoncée aux salariés, un contact étroit (la plupart du temps sous la forme de réunions discrètes ou informelles) a été noué avec la CCIPA, afin de pouvoir bénéficier de ses compétences internes en terme de revitalisation et de reclassement du personnel, en liaison avec les cabinets mandatés par le groupe.

Par ailleurs, la Chambre a également joué un rôle non négligeable d'interface avec les pouvoirs publics, notamment la Mairie, lors des phases de blocages avérés.
Le contact a ainsi pu être renoué via cet intermédiaire, qui a pu transcrire à Monsieur le Maire le positionnement du groupe sur certains points du dossier, et, réciproquement, relayer celui de la commune.
Il est probable que cette intermédiation a permis de limiter les points d'achoppement, qui se seraient en fait avérés de principe, au profond détriment des salariés.

De plus, les services de la Chambre ont été largement impliqués dans le projet de revitalisation de l'usine et de création d'une nouvelle activité industrielle porté par les syndicats.
Ceux ci, sceptiques dans la capacité du cabinet qui en avait la charge, qui avait d'ailleurs fait montre, ainsi que Monsieur Laplaud, de son opposition à ce sujet, se sont rapprochés de la CCIPA et ont engagé un travail très constructif.

Des réunions ont été tenues dans les locaux de la Chambre, des analyses produites et des mises en relations ont été effectuées, dans un climat manifestement de grande confiance.
La Chambre a ainsi accompagné et relayé la dynamique des salariés, notamment auprès de certains acteurs privés (les syndicats s'étaient rapprochés de consultants experts) et des pouvoirs publics (avec le SGAR et la sous-préfecture).
Même si ce projet n'a pas été mené à son terme, il a probablement servi d'exutoire à certains salariés, et leur a prouvé que les acteurs territoriaux étaient à même de les soutenir.

Cette approche s'est également traduite dans leurs démarches de reclassement, l'ensemble de acteurs locaux (services publics comme plate forme d'initiative locale, maison de l'emploi ou service Emplois Formation de la CCIPA) ont collaboré avec les salariés et le cabinet mandaté par l'entreprise pour les aider à retrouver un poste. »

5) Synthèse

En conclusion, tous les dirigeants que nous avons interrogés nous ont fait part de leur incompréhension des mondes institutionnels, des règles les concernant et de leur défiance envers certains de ces acteurs publics qui peuvent interpréter comme bon leur semble des directives impactant fondamentalement leurs activités, ou qui, parfois, font montre d'une étrange légèreté.
Les compétences obligatoires ou facultatives que leur confère la loi, le rôle économique des

puissances publiques, leur cadre légal, la réalité de leurs pouvoirs comme de leurs moyens, leurs domaines et périmètres d'intervention sont, même pour les plus avertis, obscurs et illisibles.

Cependant, même pour ceux engagés dans des dispositifs critiques de fermeture de sites et soumis à des contraintes internes comme externes considérables, aucun n'a remis en cause le principe même de ces règles et le fait qu'ils doivent, d'une façon ou d'une autre, s'y accommoder.
En revanche, dés lors qu'ils souhaitent pérenniser leurs démarches ou s'inscrire dans un schéma constructif avec les représentants des politiques publiques, tous ont exprimé la volonté de pouvoir s'appuyer sur des structures tiers, interfaces entre leur monde de chef d'entreprise et celui des acteurs publics ou institutionnels, afin de leur offrir un « décodage » des règles et des usages auxquels ils devront, d'une façon ou d'une autre, se conformer.

II) LA PERCEPTION DU ROLE DES INSTITUTIONNELS EN FAVEUR DE L'ENTREPRISE

S'il est manifeste que la problématique centrale et cruciale des dirigeants que nous avons interrogés est la pérennisation de leur activité, laquelle supposant de se focaliser sur la maîtrise de tous ses process internes comme sur le développement de son chiffre d'affaires et les évolutions structurelles de ses marchés, il peut paraître surprenant de constater à quel point, ils sont pour la majorité, en tant qu'acteur économique comme en tant que citoyen, peu au fait des règles administratives, pourtant prégnantes, susceptibles d'impacter fortement leur action.
Par ailleurs, nos entretiens ont clairement manifesté une différence majeure d'approche entre ces dirigeants concernant les structures institutionnelles, les relations qu'ils entretiennent avec elles et la confiance qu'elles leur expriment.
Ainsi, la majorité d'entre eux ne comprennent les acteurs publics que comme des structures incapables de maintenir un dialogue qui ne soit pas univoque avec eux.
Les échanges sont parcellaires, incomplets et souvent très tardifs, limitant la capacité de l'entreprise de tirer pleinement profit des ressources disponibles sur le territoire, de fluidifier et de sécuriser l'information et de s'inscrire dans une démarche partenariale économique « classique ».
Cependant, certains chefs d'entreprise tiennent un discours beaucoup plus pondéré. Ils s'appuient (c'est le cas de Monsieur MARTINET, du LERM, de Monsieur MARTIN, de JEAN MARTIN, et de Madame MARTIN, des RENCONTRES D'ARLES) largement sur certaines dynamiques institutionnelles, collaborent avec les acteurs locaux avec lesquels ils ont noué de réelles relations entrepreneuriales, dont bénéficient largement leurs activités.

Nous distinguerons donc dans ce chapitre ces deux positionnements, en tentant de préciser leurs différences et d'apporter les principaux éléments susceptibles de les légitimer.

1) <u>Un partenariat univoque et non constructif</u>

Monsieur NADDEO (SUD ENGRAIS DISTRIBUTION), qui, pourtant, a défini, au sein de son entreprise d'une dizaine de salariés, un réel positionnement stratégique, qui a instauré

l'anticipation de l'évolution de ses marchés et des règlementations auxquelles l'activité des engrais est soumise ainsi qu'une forte culture de l'innovation, grâce à des approches de type Intelligence Economique, reste néanmoins assez peu précis quant à son environnement institutionnel.

Ainsi, il concède ne pas connaître précisément quelles structures publiques ont la charge du développement économique, en considère qu'en aucun cas, elles ne peuvent apparaître comme partenaires de son entreprise.
Tout au mieux il s'agit d'interlocuteurs partageant certaines de ses problématiques (notamment dans ses relations avec le maire d'Arles, qu'il considère comme un chef d'entreprise, comme lui soumis a d'importantes considérations de gestion de ressources humaines), mais, essentiellement, comme des instances contraignantes et parfois autistes.
Il cite ainsi le cas des services fiscaux qui ont, sans justification, modifié la classification de son activité, et augmenté ainsi sensiblement certaines de ses taxes.
Le Trésor Public, malgré ses nombreuses interpellations, qu'il a pourtant relayées auprès de Monsieur le sous-Préfet d'Arles, a toujours refusé de lui répondre.

Il a également évoqué le cas de la Compagnie Nationale du Rhône, qui a la charge de la gestion du foncier sur lequel est implanté son entreprise, à proximité du port fluvial d'Arles, et de la légèreté avec laquelle il considère que ses projets sont analysés.

> *« Cette entreprise, qui a pourtant mission d'œuvrer au développement économique de la zone industrialo portuaire, fait preuve une grande inconséquence dans ses relations avec les entreprises de la zone, et de SED en particulier.*
> *Un projet d'investissement de l'entreprise, destiné à augmenter sa capacité de stockage, tout en offrant au gestionnaire du port de mutualiser ces nouveaux espaces polyvalents et donc d'être en capacité de développer fortement les trafics fluviaux, s'est heurté à une analyse pour le moins légère de la CNR qui a conduit à sa non réalisation.*
>
> *Ainsi, ces structures « para institutionnelles », dés lors qu'elles ne respectent pas les contraintes de l'entreprise, qu'elles disposent de pouvoirs les mettant en dehors des jeux classiques liant entreprises, clients et fournisseurs, sont en capacité d'obérer fortement la dynamique de SED. »*

Ses propos traduisent également un fort regret de constater que des acteurs économiques comme la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, avec lesquels il est proche à la fois institutionnellement, en tant qu'élu consulaire impliqué, Président de commission, comme économiquement, l'activité de SED étant fortement dépendante de la compétitivité du Port Fluvial qui est géré par la Chambre, et humainement, puisqu'il a noué de bonnes relations avec son Président, son Vice-Président en charge des infrastructures et certains de ses directeurs, ne soient pas à même de considérer et de traduire les informations stratégiques qu'il leur communique.

> *« Quand on s'adresse au directeur du port d'Arles, qu'on lui explique que la Zone Industrialo Portuaire pourrait être une zone d'envergure régionale voire nationale, et que rien ne débouche, l'institution gestionnaire du port (la CCIPA) entrave la progression de l'entreprise. »*

Monsieur MEMET, le créateur d'A-CORROS, qui pourtant fait part de sa satisfaction d'avoir été accompagné par les structures locales (CCIPA, Plate Forme) émet de sérieux doute quant à la capacité des instances locales à comprendre son projet.

« Cependant, paradoxalement, la commune d'Arles a attendu début 2011, soit trois ans après la création de la société, pour faire acte d'un réel intérêt et répondre à ses attentes en terme d'octroi de locaux mieux adaptés à son développement. »
« Les décideurs politiques, avec lesquels le contact a pourtant été aisément noué (Monsieur le Maire d'Arles, Monsieur le Président du Conseil Régional, ainsi même si cela le fut dans une moindre mesure, Monsieur le Président du Conseil Général et Monsieur le Président de la Communauté d'Agglomération d'Arles-Crau-Camargue-Montagnette) et qui avaient semblé montré un intérêt certain pour le concept d'A-CORROS ont fortement tardé dans le soutien qu'ils avaient pourtant indiqué vouloir lui apporter.
Passé un premier temps au cours duquel il s'est aperçu que ces promesses n'étaient pas suivies d'effet, Monsieur Memet a ainsi donc du dépenser énormément d'énergie à réexpliquer son projet, à justifier de ses choix et de ses attentes, pour, in fine, parvenir à sensibiliser réellement ces acteurs.
L'aide qu'ils ont alors octroyée fut très éloignée de ce qu'il avait imaginé initialement.
En conclusion, Monsieur Memet estime que tout le temps qu'il a mobilisé pour ces démarches politico administratives aurait sans doute été mieux utilisé à la recherche de financements privés et à la conquête de futurs clients. »

Il en est de même de Monsieur POMELLA, pour qui le partenariat avec les acteurs locaux est indispensable, mais pour éviter qu'ils ne nuisent, par incompétences ou incompréhensions, à son entreprise.

« Les acteurs institutionnels ont la capacité de nouer d'éventuelles collaborations (économiques) avec les CMP, mais surtout d'influer (souvent négativement si pas de dialogue) sur la compétitivité et le devenir de l'entreprise. »

Le cas de la réalisation de la rocade Nord d'Arles est à ce titre emblématique.
Malgré tout le travail préparatoire et les concertations auxquelles a participé l'entreprise avec les acteurs en charge du projet, malgré les différentes notes et les courriers ayant été adressés aux instances décisionnaires, malgré l'acceptation qu'elles semblaient leur avoir concédé, il s'avère que pour des raisons incompréhensibles, les structures publiques peuvent ne pas en tenir compte et tout remettre en cause.
Ceci, sans qu'en aucun cas, les principaux intéressés en soient avertis, sans la moindre considération pour les impacts générés et sans que le moindre dédommagement leur soit accordé.

Ainsi, pour Monsieur Pomella

« Cet exemple montre bien la non fiabilité des acteurs publics et prouve qu'ils ne se comportent pas comme des partenaires économiques de son entreprise, au même titre que ses clients ou ses fournisseurs.
Ils ont néanmoins capacité, par méconnaissance, inconséquence ou incompétence, de contrarier son développement, voire d'engager sa pérennité.

Il convient donc de les considérer spécifiquement.
Malheureusement, les CMP doivent affecter toutes leurs ressources à son activité de chaudronnerie, et ne peuvent, en aucun cas, distraire des moyens pour suivre des entités publiques qui ne s'inscrivent pas dans une démarche entrepreneuriale normale. »

Nous retrouvons ce « mal nécessaire » sous différentes formes dans les discours d'autres chefs d'entreprise.

Monsieur CABOT, considère ainsi que les acteurs institutionnels sont :

« Plutôt un obstacle au développement de l'entreprise.
Les règlementations environnementales, comme la raréfaction du foncier, problématiques qui pourraient faire l'objet d'une action concertée entre acteurs locaux (y compris l'Etat) sont inopérantes voire inexistantes.
Ils génèrent plutôt des contraintes au développement et à la pérennisation de Katoen Natie sur le site de Saint Martin de Crau.»

Quand Monsieur MOREL admet que MGPI n'avait recherché ni sollicité avant d'initier son projet immobilier aucun contact avec les milieux locaux.
Même s'il a conscience qu'il s'agit d'une erreur qui lui a couté.

« Nous vivons en vase clos et ne maintenons quasiment aucune relation avec l'extérieur.
Inversement, personne ne vient vers nous pour établir une relation. Il y a un vrai vide en la matière.

Ce manque fut criant lorsque le projet fut initié :

« Personne, en interne, n'avait fait cela avant et nous ne disposions pas de réseau à l'extérieur capable de nous expliquer simplement ce à quoi nous pourrions bénéficier.
Nous avions alors conscience de peut-être passer à coté d'opportunités.
Les risques étaient alors multiples. »

Et a révélé, par les discussions nouées avec les acteurs institutionnels, d'autres sources d'économies potentielles.

« Paradoxalement, jusqu'à un passé proche l'entreprise n'avait pas bénéficié du Crédit Impôt Recherche.
La demande en a été faite récemment, suite à une discussion avec les permanents de la Chambre de Commerce et d'Industrie, et a été acceptée par l'administration fiscale. »

Ainsi, le fait de ne pas avoir sollicité de Crédit Impôt Recherche jusqu'à un passé récent, est probablement du à :

« L'absence d'ouverture de l'entreprise à un environnement autre que celui spécifique à son activité.
Le coût de cette non prise en compte n'a pas encore été estimé précisément, mais il est naturellement conséquent et a obéré la compétitivité et les résultats de MGPI. »

Il semblerait donc que, pour ces dirigeants, les actions, voire les missions et les intérêts des structures institutionnelles, qu'elles soient publiques, semi-publiques ou privées avec mission de service publique, sont plus ressenties comme étant des entraves à l'entreprenariat que considérées comme susceptibles de lui imprimer une dynamique constructive.

Leur approche du partenariat avec elles peut donc se comprendre comme une marque de défiance et comme une contrainte nécessaire à même de les relier à une source d'informations indispensables à la compétitivité de leur entreprise. Même si celles ci se révèlent le plus souvent contrariantes et handicapantes.
En ce sens, et paradoxalement, elle s'inscrit dans la description micro analytique du milieu, qu'ont exprimée Roberto Camagni (1991) et Bruno Lecoq (1990) dans leur conceptualisation des milieux innovateurs (Colloque GREMI 2, 1992).

Pour Roberto Camagni (1991),

> *« Le milieu est un opérateur collectif de réduction du degré d'incertitude statique et dynamique auquel sont confrontées les firmes par l'organisation tacite et explicite d'interdépendance fonctionnelle et informationnelles et en assurant de manière informelle les fonctions de recherche, transmission, sélection, transcription, transformation et contrôle de l'information. »*

Il semblerait donc que pour ces dirigeants, « *l'interdépendance fonctionnelle et informationnelles des acteurs locaux* », en l'occurrence les relations entreprises – structures publiques, soient univoques, au moins en ce qui concerne l'échange d'information et donc la diminution des coûts afférents.
La firme a conscience de cette dépendance informationnelle et de l'importance que revêt le fait de rester « connecté » à son environnement autre que professionnel, mais a le sentiment que cette nécessité n'est pas partagée par ses partenaires institutionnels.
Ceux ci donnent fréquemment le sentiment d'agir sans plan stratégique affirmé et sans mesurer l'impact de leurs décisions, qu'elles soient à court, moyen ou long terme.

Ainsi, Monsieur CABOT (KATOEN NATIE), exprime t'il son appréhension du Grand Port Maritime de Marseille :

> *« Par ailleurs, l'autre pilier de l'activité en terme de service, le port de Marseille, est très peu fiable. Bien que Katoen Natie soit un acteur particulièrement important, et la zone de Saint Martin représentant des flux conséquents pour le GPMM, il n'y a aucune discussion et aucun échange avec sa direction.*
> *D'où l'incapacité d'obtenir des informations fiables quant à l'évolution, à court, moyen et long termes de la situation du port, et donc, de planifier et de justifier des futurs investissements auprès de la direction du groupe Belge.»*

Il en va de même, comme nous l'avons détaillé précédemment, de l'Etat ou des collectivités locales et de leurs services instructeurs (SDIS ou DIRECCTE), comme de leurs approches fiscales et leurs interprétations des règlements.

> *« Il n'y a pas d'équité, tant au niveau Européen, que même, au niveau Français.*
> *Ce qui handicape beaucoup Saint Martin de Crau, et accroît la perplexité, voire la méfiance, des investisseurs belges, sur la crédibilité des administrations locales*

Françaises. »

D'où un défaut majeur de concertation et de prise en compte des attentes des acteurs économiques privés, qui sont souvent mis devant le fait accompli et obligés, parfois avec ces mêmes décisionnaires, d'étudier comment limiter l'impact potentiellement négatif de telle ou telle mesure.

2) Les bases d'un partenariat constructif

Seules parmi les structures interrogées, le LABORATOIRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE SUR LES MATERIAUX, la société JEAN MARTIN et les RENCONTRES D'ARLES, considèrent les structures institutionnelles comme des partenaires économiques fiables intégrant, autant que faire se peut, leurs problématiques.

Le LERM, qui a bénéficié d'un soutien de la DATAR pour quitter Paris et se relocaliser en Province il y a une quinzaine d'années, a noué, dés que la destination arlésienne fut actée, d'importantes relations avec les acteurs locaux, dont notamment la mairie.
Celles ci se sont matérialisées sous plusieurs formes.
Initialement, un accompagnement en ingénierie administrative et un fort soutien politique ont permis de décharger l'entreprise d'une grande part de ses démarches et de ses recherches de financements publics.
La ville d'Arles s'est particulièrement impliquée, sous l'impulsion initiale de Monsieur Michel Vauzelle, alors élu municipal d'opposition, ancien ministre, et qui en 1995 sera élu Maire, année à laquelle le LERM missionnera un des ses ingénieurs pour mener la faisabilité de l'implantation de l'entreprise.
Il convient de rappeler que la cité provençale fut une des communes les plus sinistrées de France, la crise des années 80 lui ayant fait perdre plusieurs milliers d'emplois industriels. La fermeture des Ateliers SNCF (plus de 1000 salariés), la faillite des CMP (qui compta jusqu'à 4000 employés), le changement de process des Papeteries Etienne qui s'accompagna de la diminution de moitié de ses effectifs, causèrent un traumatisme profond qui ne fut pas compensé par un développement endogène ou l'apport de nouvelles activités.
En conséquence, une société comme le LERM, composée majoritairement de très haut diplômés (ingénieurs ou docteurs), développant des technologies et des expertises pointues et souvent remarquables, portée par des valeurs sociales et collaboratives, en phase avec celles promues par la municipalité, manifestant une réelle volonté d'implication locale, souhaitant s'impliquer dans la vie arlésienne et recruter autant que faire se peut dans la région, représentait pour la mairie une cible de choix.
La commune mit donc tout en œuvre pour, dans un premier temps, approcher l'entreprise, la sensibiliser, comprendre ses attentes et besoins et actionner tous les leviers, locaux et nationaux, financiers et techniques, politiques comme administratifs, pour rendre possible sa relocalisation sur Arles.
Ce fut un des premiers projets de développement gérés par la nouvelle municipalité, et Monsieur le Maire s'impliqua tout particulièrement.
Elle engagea donc, avec la Région Provence Alpes Côte d'Azur, le Département des Bouches du Rhône et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles un important travail de lobbying destiné à assurer l'optimisation des conditions financières susceptibles d'être mobilisées.
Parallèlement, la CCIPA (*Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles*), consciente

de la nécessité absolue de redynamiser l'économie locale, avait décidé d'axer un pan de sa stratégie en faveur du développement exogène.
Elle recruta donc à la même période un expert issu de la DATAR et des commissariats à la réindustrialisation, parfaitement au fait des dispositifs financiers existants et des approches spécifiques de marketing territorial. Compétences assez peu présentes sur la région.
Une réelle collaboration entre ces institutions s'instaura donc naturellement.
Il est très probable que cette « union sacrée » contribua à convaincre les financeurs institutionnels et l'entreprise du bien fondé de la destination arlésienne.

Ce que confirme Monsieur MARTINET, (Co Directeur Général du LABORATOIRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES MATERIAUX), quand il précise les motivations ayant justifié le déménagement du LERM :

> *« Dans un premier temps : « Quitter Paris en y restant », sans avoir de zone d'attache privilégiée. Recherche de qualité de vie.*
> *Dans un second temps, l'engouement des institutions : ville, département, région.*
> *La Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles a également joué un rôle important, car c'était le seul organisme à vocation économique impliqué.*
> *La taille humaine de la ville, l'attrait architectural et historique de la ville et le projet d'implantation dans la cité. »*

Parallèlement, comme il était assez fréquent à l'époque, la Ville d'Arles a réhabilité entièrement un de ses bâtiments qu'elle destina et loue depuis au LERM.
L'activité de l'entreprise étant particulière, ses dirigeants ont alors largement collaboré avec différents services de la municipalité (urbanisme, techniques, financiers, juridiques, ainsi que politiques) afin de concevoir une organisation des locaux qui leur convienne. Il convenait en effet de respecter à la fois les contraintes urbanistiques locales fortes (la ville est classée au Patrimoine Mondial de l'Unesco, le bâtiment est situé au sein du secteur sauvegardé et fait donc l'objet d'une attention particulière), les besoins du LERM (ce qui supposait de pouvoir implanter des machines de laboratoire, approvisionner des pièces parfois volumineuses à expertiser, qui requérait une disposition des bureaux spécifiques, …) et les capacités financières limitées des deux entités.
Ces relations étroites ont perduré, malgré les changements de municipalités et l'évolution de la gouvernance de l'entreprise, dont les dirigeants, comme les salariés, restent présents et impliqués dans la vie locale.

Par ailleurs, l'expertise de l'entreprise et la nécessité de développer de nouveaux savoir-faire l'ont naturellement conduite à se positionner vers les marchés de la rénovation des monuments historiques, pour lesquels Arles et le sud de la France représentent une vitrine remarquable et offrent des débouchés économiques certains. La Région PACA, sous l'impulsion de Michel Vauzelle, devenu son Président en 1998, a ainsi initié en 1999 avec l'Etat le Plan Patrimoine Antique dont l'ambition était de rénover la plupart des grands sites provençaux datant de l'époque romaine. Le LERM y a notablement contribué, lors des vastes travaux concernant les arènes et le théâtre antique arlésiens comme pour ceux de l'amphithéâtre de Cimiez ou des antiques de Saint Rémy de Provence.
Outre les liens techniques, financiers, parfois amicaux liés avec les représentants des institutions locales, l'entreprise trouva donc également localement matière à son développement. Sa communication commerciale utilise d'ailleurs le patrimoine local pour

légitimer de son haut niveau de compétence en la matière.

Monsieur MARTINET, dirigeant du Laboratoire d'Etudes et de Recherches sur les Matériaux, précise ainsi que :

« L'entreprise est bien connue de tous les acteurs locaux (politiques, économiques, culturels et autres).
Les relations sont aisées, notamment avec les élus, ce qui est un vrai avantage.
L'entreprise participe avec la Mairie, comme avec d'autres acteurs (Région, CCIPA), à divers groupes de travail, et l'implication de tous est toujours très constructive.
Ces relations se tiennent de plus dans un excellent état d'esprit.
Avec depuis une confirmation de l'attrait du territoire qui est devenu le nôtre et une forte facilité à échanger et à dialoguer avec les politiques, les institutionnels, etc.. ».

Le LERM obtint d'ailleurs en 2006 le Prix Français de la Qualité et de la Performance, dont un des volets caractérise son rôle sociétal et son implication dans la vie de la cité. L'entreprise a également légitimement été fortement impliquée lors de la création sur Arles du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, seul Cluster Français basé sur les thèmes de la valorisation, le préservation et la réhabilitation des patrimoines et de l'ingénierie culturelle, labellisé Pole Régional d'Innovation et d'Economie Solidaire par la Région PACA et Lauréat du premier appel à projets Grappes d'entreprises de l'Etat. Monsieur MARTINET en assume la Présidence depuis 2007.

L'entreprise connaît donc très correctement les différentes missions des structures publiques ainsi que les actions qu'elles mènent en faveur du développement économique qu'elle peut, au regard de ses besoins, parfois mobiliser.

En conséquence, la question de partenariat avec les acteurs institutionnels locaux ne se pose même pas.

« C'est une évidence, au regard de l'histoire du LERM sur Arles. »

Contrairement au LERM, la société JEAN MARTIN a été fondée sur Arles, en 1920, par le grand père des dirigeants actuels. Elle était initialement dédiée à la transformation et la commercialisation des olives récoltées dans les Alpilles.
Le gel de 1956, qui détruit la plupart des oliviers provençaux l'oblige à trouver de nouvelles sources d'approvisionnement et de débuter une activité de négoce. Ce qui permet de faire perdurer l'activité, sans générer de développement spécifique.
C'est à partir de 1979 que les dirigeants actuels, Messieurs Bernard et Jean Louis MARTIN, petits-fils du créateur, reprennent l'entreprise. Ils impulsent une dynamique nouvelle, basée sur la création, la fabrication et la commercialisation de produits cuisinés, à base d'olives, mais surtout de légumes principalement produits localement.
En s'appuyant, respectant et conservant les valeurs originelles (produits provençaux et affirmation de son ancrage provençal, partenariats avec les exploitants, démarches qualité, implication et implantation locale, management ouvert, respect des collaborateurs, relations de confiance avec l'environnement public comme privé de l'entreprise, croissance mesurée mais régulière, prudence stratégique), ils ont modifié substantiellement le positionnement de leur firme et lui ont offert des relais de croissance significatifs.

Originaires d'Arles ou des Alpilles, les dirigeants et la plupart de leurs collaborateurs ont toujours vécu dans cette région.
Messieurs MARTIN est légitimement impliqués dans la vie locale comme dans les organisations socioprofessionnelles du territoire. Ils sont membres de la Chambre de Commerce et d'Industrie (Monsieur Bernard Martin fut durant une mandature membre du bureau et a conservé des responsabilités dans le cadre l'animation touristique portée par la CCI), de l'association d'exportateurs PROCAMEX (Monsieur Jean louis MARTIN en est un des vice-Président et est également membre du Bureau de la CCIPA), administrateur du pôle de Compétitivité « Pôle Européen d'Innovation Fruits et Légumes », qui est situé à Avignon, ou encore du syndicat patronal du Pays d'Arles.
Ils sont également très présents au sein des structures régionales comme nationales relatives à l'agroalimentaire.
Ils connaissent donc très correctement les rouages politiques et administratifs locaux. Ils ont noué, avec le temps, de très fortes relations avec les différents acteurs du territoire, chefs d'entreprise, exploitants agricoles, comme avec les personnalités politiques et les représentants culturels, patrimoniaux ou artistiques au regard de leur sensibilité propre.

Ainsi, lorsqu'il est devenu indispensable pour conforter l'entreprise d'envisager le renforcement de ses moyens de production, ils ont rapidement fait le constat de la non pertinence d'envisager l'agrandissement de l'usine actuelle par l'incompatibilité manifeste de ses besoins et des réalités environnementales des Alpilles.

> *« Initialement, l'usine actuelle, située à Maussane les Alpilles, devait être agrandie afin de pouvoir accompagner la croissance de l'entreprise.*
> *Le site disposait d'une réserve foncière acquise début 1990, lors de la construction du site.*
> *Cependant, le fait que la commune de Maussane soit située au cœur du Parc Régional des Alpilles risquait de contraindre très fortement l'activité industrielle de Jean Martin et obérer son plan de développement.*
> *De surcroit, la Municipalité préférait clairement voir ce foncier occupé par du résidentiel, voire du service, que par une entreprise agroalimentaire importante. »*

En conséquence, ils ont rapidement étudié avec les acteurs locaux les différentes opportunités foncières que le territoire pouvait leur proposer.

Parallèlement, ils lancèrent les premières ébauches du plan de financement de cet investissement, en intégrant l'étude des sources publiques susceptibles d'y contribuer.
Ils mobilisèrent à cette fin la Chambre de Commerce, ainsi que les associations régionales liées à l'agroalimentaires, tout en consultant directement le Conseil Régional et le Conseil Général, grâce aux excellentes relations nouées de longue date avec leurs élus comme avec leurs techniciens.

La zone d'activité de Saint Martin de Crau, commune bordant les Alpilles, s'imposa naturellement comme le lieu remplissant toutes les conditions recherchées par les dirigeants.
Cependant, les conditions posées par les promoteurs immobiliers déjà présents sur cet important site logistique en plein développement et l'augmentation du coût du foncier ont eu raison du projet, dont la pertinence, financière comme technique, commençait alors à se poser.

Or,

« Le projet étant bien connu, les zones d'activité répondant au cahier des charges de Jean Martin (coût du foncier, proximité d'Arles, ...) étant peu nombreuses, le maire de Tarascon a rapidement proposé, dans le cadre de l'extension de la zone du Roubian, de réserver une parcelle à l'implantation de l'usine.
D'où une décision rapide en faveur de l'implantation sur le site de Tarascon. »

Ainsi, lorsque nous interrogeons Monsieur Jean Louis MARTIN, Directeur Général de la société JEAN MARTIN, sur ses relations avec les acteurs institutionnels locaux, il met en avant leur implication dans la réussite de son projet.

« L'action volontariste de la mairie de Tarascon (qui fait partie de la même intercommunalité que celle de Saint Martin de Crau), a vite permis d'écarter toutes les solutions alternatives. Il est néanmoins probable que sans cela, des solutions comme celles de Beaucaire eussent fait l'objet d'une étude approfondie. »
On peut légitimement considérer que l'action de la mairie, relayée par la communauté d'agglomération, (conjuguée à la volonté des dirigeants), ont permis de conserver l'ensemble des activités de l'entreprise sur le Pays d'Arles ».

Le cas des RENCONTRES D'ARLES, même s'il est atypique à de nombreux titres, complète la perception que nous pouvons recueillir des liens et de leurs motivations qu'une firme peut nouer avec son territoire.
En effet, contrairement aux cas précédents, les RENCONTRES D'ARLES est une structure associative, son cœur de métier est la culture, son budget est composé à 40 % de financements publics, son essence et sa légitimité sont fondés sur une approche artistique et esthétique et son objet social s'attache tout autant à la sensibilisation des publics locaux à une certaine forme de culture, à la valorisation d'Arles comme destination touristique, aux effets induits sur l'économie locale par la présence des festivaliers, qu'à un seul décompte des entrées aux expositions et des revenus provenant de la billetterie.

Or, s'il est manifeste que l'organisation mise en place il y a dix ans et les choix artistiques portés par sa nouvelle direction expliquent très largement la dynamique que connaît les Rencontres depuis lors, ceux ci furent fortement orientés par les spécificités arlésiennes, patrimoniales en premier lieu, mais également sociales voire d'encastrement communautaire et politique.

Ainsi, Madame Alice MARTIN, l'administratrice générale des RENCONTRES D'ARLES, évoque en ces termes les relations du festival et de la ville.

« Oui, le festival fait corps avec la Ville et il apparaît manifeste que les lieux d'exposition, principalement patrimoniaux et souvent exceptionnels, font partie intégrante du concept même des Rencontres.
Ainsi, plusieurs tentatives de « délocalisation » de certaines expositions (à Paris ou en Asie) se sont heurtées à la difficulté de retrouver des sites au sein desquels la muséographie attachée aux lieux arlésiens puisse être dupliquée.
Jusqu'à présent, ces essais ont été infructueux.

Il apparaît de plus qu'Arles se nourrit des Rencontres, en bénéficiant des retombées économiques qu'elles génèrent et de l'image positive qu'elles véhiculent, mais que le festival, par l'utilisation qu'il fait des lieux emblématiques de la cité classée au Patrimoine Mondial de l'Unesco, démultiplie l'impact artistique des œuvres exposées tout en offrant à son visitorat de nouveaux sujets d'intérêt.

En conséquence, la progression de festival est intimement liée à Arles, et il est intéressant de se rappeler que c'est une volonté municipale, qui, en 2001, a installé une nouvelle équipe de gouvernance (en proposant à Monsieur François BARRE d'en devenir le Président et à Monsieur François HEBEL d'en être le Directeur), laquelle a totalement rénové les Rencontres, en lui permettant de retrouver son statut de plus grand festival de photos au monde, et Arles, de capitale, au moins européenne, de ce secteur culturel. »

Sa gouvernance est extrêmement diversifiée. Si elle repose sur des personnalités du monde culturel français (l'actuel Président de l'association des Rencontres d'Arles est Monsieur Jean-Noël Jeanneney, ancien secrétaire d'Etat, ancien Président de Radio France et de la Bibliothèque Nationale de France, son Directeur est Monsieur François Hebel qui fut Directeur de l'Agence Magnum), elle est également fortement imprégnée des personnalités politiques, économiques, culturelles et universitaires du territoire.
Lesquelles s'impliquent réellement, tant lors des différentes réunions du conseil d'administration, pour accompagner les choix stratégiques que durant le festival et toutes les manifestations qui en découlent.

Il convient d'ailleurs de noter que les Rencontres s'essoufflèrent fortement à la fin des années 1990. Les lieux d'exposition, d'artistes présents, de festivaliers comme sa notoriété connurent une baisse très sensible posant la question de la pérennité même de l'évènement.
Le soutien public était alors proche des 100% du budget global.
Lors du changement de municipalité, en 2001, le nouveau maire, Monsieur Hervé Schiavetti, manifestât dans son projet de développement de la ville son souhait de diversifier les filières économiques présentes en y intégrant la culture comme un acteur à part entière.
Les sociétés d'édition Actes Sud, Harmonia Mundi ou Picquier, déjà implantées sur la commune, légitimaient ce choix, quand bien même celles ci établissaient peu de relations avec le territoire, leurs activités productives et commerciales se situant principalement en région parisienne.
Les Rencontres, qui à l'époque se nommaient « Rencontres Internationales de Photographies », bien que pratiquement moribondes, avaient néanmoins fait la preuve de leur capacité à générer de l'activité économique, directe, mais surtout indirecte.
En premier lieu évidemment, au profit des professionnels du tourisme. Mais surtout en positionnant Arles comme capitale de la Photographie.
C'est ainsi que la ville accueille la seule Ecole Nationale Supérieure de ce domaine en France, qui fut créée par une volonté de Monsieur le Président de la République François Mitterrand en 1983.
Monsieur Schiavetti, dés son accession à la tête de la mairie, s'impliquât donc naturellement dans la gestion du festival, proposât de modifier sa gouvernance et convainquit ses partenaires publics (Etat, Région et Département), de confirmer leurs financements, malgré la situation critique qui était la sienne alors.

C'est probablement cette volonté politique et la capacité fédératrice de Monsieur le Maire qui

a sauvé la manifestation et lui a offert capacité à recouvrer son rang.

Madame MARTIN rappelle ainsi que

> *« Les Rencontres connaissent une croissance régulière en termes de visitorat (+20 % par an en moyenne depuis ces 10 dernières années – 9000 visiteurs en 2001, 73 000 en 2010), de nombre d'exposition et de salariés. »*

Paradoxalement, hormis la volonté du photographe Lucien Clergue, rien ne justifiait en 1969 qu'Arles accueille une manifestation artistique en la matière.
30 ans plus tard, le constat était identique. Malgré la présence de l'Ecole Nationale Supérieure de la Photographie, le territoire ne s'était pas réellement approprié l'événement, qui pouvait alors apparaître comme déconnecté des réalités locales.
Ceci expliquant probablement son lent dépérissement.

Une des réponses de la nouvelle gouvernance du festival fut de s'appuyer sur le patrimoine local, non uniquement comme lieux passifs d'exposition, mais en imaginant des muséographies valorisant autant les œuvres exposées que les monuments les accueillant.
Un effet miroir s'est progressivement alors établi, l'un enrichissant l'autre en démultipliant ainsi l'intérêt des expositions.
Ce positionnement initia de nouvelles relations « productives » avec des acteurs jusqu'alors peu ou pas directement impliqués dans la dynamique des Rencontres.
Ainsi, la « Nuit de l'Année » offrit la possibilité à des quartiers jusqu'alors non concernés par la photographie de valoriser leurs spécificités, de mobiliser les habitants, d'attirer les touristes et de permettre à leurs commerçants et hôteliers de bénéficier des retombés directes, à l'instar de ceux du centre ville.
Incidemment, elle amena la population locale, dont les préoccupations étaient alors fort éloignées de la photographie artistique à appréhender différemment le festival. Les arlésiens participèrent naturellement aux manifestations organisées à proximité de chez eux. Parfois, ils s'impliquèrent dans leur organisation. Pour certains, ils initièrent des expositions, organisèrent des micro évènements ayant pour base la thématique du festival et démultiplièrent ainsi son audience et sa diffusion.
Par ce type d'actions, les Rencontres ont permis à une large partie de la population locale de s'approprier l'événement. Le festival perd son caractère « hors sol » pour devenir, progressivement, un objet autour duquel un ensemble d'acteurs divers fait corps pour sa défense, son développement et sa pérennité.
Il devient ainsi lui même créateur de richesses et porteur d'innovations, qui sont « *plutôt de type conceptuel et de type organisationnel* » (Tabariés, 2005).
Il peut ainsi être assimilé à une ressource productive, (Pecqueur, 2000 ; Greffe, 1999), et s'inscrit en cohérence des travaux du programme GREMI 6 (Maillat et Matteaccioli, 2004), qui, en élargissant la notion d'innovation et de milieu aux ressources non technologiques, mais, culturelles, historiques, naturelles ou patrimoniales, ont émis « *l'hypothèse que le développement peut se faire à partir de n'importe quel type de ressource, ce qui signifie que tout territoire peut se développer en valorisant des ressources latentes ou délaissées, naturelles ou culturelles* » (Tabariés, 2005).

Cependant, sa concrétisation le plus remarquable et la plus emblématique réside probablement par l'approche novatrice du festival de conquête de nouveaux espaces patrimoniaux.
La recherche et l'exploitation de nouveaux lieux, indispensables au développement et au

renouvellement du festival, ont ainsi contribué pour la commune, dans le cas de la friche industrielle des « Ateliers SNCF », à l'émergence d'un vaste projet de renouvellement urbain porté par un positionnement stratégique novateur sur un site dont la ville, alors, ne savait que faire.
C'est progressivement que les Rencontres, à la recherche de nouveaux lieux, ont investi ce vaste ensemble immobilier en jachère depuis la cessation de l'activité de maintenance ferroviaire, qui était intervenue en 1985.
Par les expositions et les évènements culturels qui y furent organisés, la population redécouvrit le site, les anciens ouvriers organisèrent des visites de leurs ateliers, et la restauration des principaux bâtiments s'appuya sur la perception du patrimoine industriel qu'il recelait.
Une dynamique s'installa. Les instances dirigeantes de la commune étant totalement intégrée à la gouvernance du festival, accompagnèrent cette transformation et inscrivirent la réhabilitation de cet espace comme l'un des projets urbanistiques prioritaires des années à venir.
Ce processus confirmant l'analyse du GREMI 6, selon lesquelles « *si, a priori, la notion de ressource patrimoniale peut apparaître comme antinomique de celle d'innovation, on montre que l'innovation consiste ici à se développer à partir de sa culture, de son histoire, de son sol, en transformant son organisation socio-économique et en faisant émerger les trois propriétés nouvelles, coopérative, cognitive et territoriale, comme dans les autres types de milieux (Maillat et Matteaccioli, 2004)* » (Tabariés, 2005).

Un cercle vertueux s'engagea donc. La Région s'impliqua, qui définit en 2006 le site des Ateliers SNCF comme Projet d'Intérêt Régional.
La fondation LUMA, créée par Madame Hoffmann, par ailleurs trésorière des Rencontres, s'empara également du projet pour y proposer d'y établir le siège de sa fondation, conçu par Frank Gehry.
Ce bâtiment, d'un coût estimatif d'au moins 100 M€ (Sources : *Sites Internet de la Fondation LUMA et de la Ville d'Arles*), devrait voir le jour courant 2016. Il sera la figure de proue du concept d'aménagement global du site.
L'idée est d'y développer de nouvelles dynamiques fondées sur la culture, le tourisme (le site accueillera au moins un hôtel), la formation (le déménagement de l'Ecole Nationale Supérieure de la Photographie y est planifié par le Ministère de la Culture), l'économie (il en est de même du siège social d'Actes Sud) et l'innovation (des bâtiments d'accueil d'entreprises sont prévus) (*sources : sites internet de la Ville d'Arles et de la Région Provence Alpes Côte d'Azur*). Le tout en recréant un quartier d'habitation et en y intégrant toutes les commodités indispensables.

3) Synthèse

Nous constatons donc, dans les trois cas de firmes précitées, que la perception qu'elles ont du territoire et leur compréhension des politiques publiques en faveur de leur développement reposent essentiellement, d'une part, sur leurs engagements social et sociétal (notions que l'on retrouve également dans le cas de SUD ENGRAIS DISTRIBUTION et des CONSTRUCTIONS METALLIQUES ET PREFABRICATION D'ARLES), et, d'autre part, sur l'implication des puissances publiques en faveur de la firme, qui se traduit ou procède en fonction des cas, par l'appropriation, concertée et partagée avec d'autres acteurs, de ressources locales. Ce qui n'est pas le cas de SED et des CMP.

III) L'APPROPRIATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PAR LES ACTEURS INSTITUTIONNELS

Tout comme en ce qui concerne le concept de territoire, il n'est pas surprenant de constater que les trois représentants des grandes institutions du territoire, l'Etat, la Ville d'Arles et la Chambre de Commerce et d'Industrie, ont naturellement, dés lors qu'il s'est agi d'évoquer les modes de concertation existant sur le Pays d'Arles, évoqué le syndicat mixte du Pays et son Conseil de Développement.

Le mode de gouvernance qu'il instaure est en effet défini et encadré par la loi d'orientation pour l'aménagement durable du territoire (dite loi *Voynet* en 1999), ayant prévalu à la création des Pays.
La forme institutionnelle qu'elle propose, notamment par la nécessaire implication des acteurs socio-économiques du territoire, et les degrés de liberté qu'elle offre quant à sa déclinaison locale, en l'occurrence, dans le cas du Pays d'Arles, le pilotage et la présidence de cette instance étant confiés à la Chambre de Commerce et d'Industrie, rendent a priori le système suffisamment stable et fiable pour ne pas douter de son efficience.

Or les résultats semblent assez éloignés des objectifs initiaux.

> *« La structure Pays d'Arles pourrait jouer ce rôle, mais ne le tient pas réellement.*
> *Les modes de concertation sont à l'évidence insuffisants »* Monsieur le sous-Préfet d'Arles

> *« La structure pays d'Arles (loi Voynet), dont la CCITPA anime le Conseil de Développement n'a pas assez d'impact alors qu'elle aurait pu être l'instance de concertation globale.*
> *Ceci est principalement du à un défaut de gouvernance et à un manque d'implication des élus (notamment du maire d'Arles). »* Monsieur le Président de la CCIPA

Pour autant, les règles du jeu ont été correctement fixées par la loi, elles furent manifestement validées et appréhendées favorablement par les acteurs locaux, puis déclinées suivant des modalités propres au territoire, les risques de conflits internes ont été soigneusement limités. Le cadre institutionnel était donc tout à fait clair.

La *première condition*, à savoir, l'élaboration de règles du jeu partagées par tous, était donc remplie.

Pour autant, le résultat largement perfectible de cette structure de coordination laisse percevoir que son élaboration a péché par *la seconde* condition, la latitude laissée aux participants de faire œuvre d' « *innovation institutionnelle* » (Tabariés, 2005) et sa capacité de transgresser les frontières et de décloisonner les compétences, « *condition nécessaire sinon suffisante pour traiter tout ce qui relève de la transversalité* » (Guesnier, 2004).

Par conséquent, il est plausible que la démarche ait souffert d'une insuffisance d'appropriation de la part de tous les acteurs susceptibles d'être concernés, incapables de trouver leur place ou n'en comprenant pas les finalités. Le système, probablement pour éviter toute déviance et bien encadrer son fonctionnement, a été limité dans sa capacité

d'innovation, tant en ce qui concerne son organisation interne, ses modes de participation, l'implication d'individus d'horizons divers, que pour ses prises de position et les suggestions qu'il apportait aux problèmes qui lui étaient soumis.

En somme, les acteurs institutionnels ont recréé, dans une démarche « Top-Down », une coordination à leur image et sans tension avec leur propre structure.

D'où probablement, la cause principale du relatif échec de ce Conseil de Développement.

Or, il est manifeste que pour tous nos interlocuteurs, le concept d'associer toutes les bonnes volontés est pertinent.

Pour Monsieur le Maire d'Arles,

> *« L'idée de recréer un CESR à l'échelle du territoire est séduisante.*
> *L'association de chefs d'entreprise, de syndicalistes, de la CCI, de l'Etat, des communes, des pouvoirs locaux (judiciaires…) permettrait évidemment aux acteurs de s'approprier et d'influer les décisions et le positionnement économiques. »*

Comme pour Monsieur le sous-Préfet d'Arles,

> *« Il serait bon de fédérer tous les acteurs. La CCIPA pourrait jouer ce rôle. »*

Toutefois, cela suppose de bien définir les champs que cette *fédération* peut investir, et ceux qui ne la concernent pas, afin, surtout, d'éviter son utilisation à des fins autres que celles posées par ses promoteurs.

> *« Cependant, le problème essentiel réside dans le positionnement personnel de chacun des acteurs, qui pourrait aisément dépasser le cadre dans lequel il est supposé s'inscrire.*
> *Cela est particulièrement critique dans le champ politique, qui pourrait voir arriver des représentants des mondes économiques ou autres.*
> *Les jeux d'acteurs dépassent donc largement la seule perspective économique.*
>
> *Il faut des contre-pouvoirs.*
> *Et ceci d'autant plus que si les institutions perdurent, les personnes les représentants évoluent et changent, et un positionnement personnel initial non tenté d'entrer dans le jeu politique peut parfaitement changer d'avis, et représenter un danger pour les acteurs politiques installés. »* Monsieur le Maire d'Arles

L'édification de normes de réciprocité qui produisent de la confiance (Woolcock,1998) fondées par les réseaux liant les acteurs locaux, qu'ils soient impliqués formellement dans la démarche, ou qu'ils aient à en intégrer les résultats dans leur propre réflexion stratégique apparaît donc bien comme essentielle à l'édification de ce type de processus.

Ainsi, la complexité (Stoker, 1998) résultant de la diversité des structures et des personnalités, la nécessité d'une proximité organisée entre les acteurs (Gilly et Perrat, 2003), les exigences d'innovation et d'originalité adaptées à la conformation locale et donc à l'appropriation de la démarche, ne sont pas évoquées comme facteurs d'inhibition.

C'est bien le risque politique qui apparaît au premier plan.

En cela, l'exemple de la gouvernance du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, dont nous avons précédemment décrit la genèse, est probablement instructif en la matière. En effet, bien qu'incorporant multitude d'acteurs, privés, publics ou politiques, ayant ouvert certaines de ses actions au monde syndical, et donc, figurant à son échelle ce que Monsieur le Maire d'Arles qualifie de « *CESR local* », aucune des personnalités que nous avons interrogées n'a mentionné son fonctionnement et son organisation comme porteuse de risque ou d'interférence avec les structures institutionnelles installées. Bien au contraire, son action est saluée unanimement.

Or, tout comme dans le cas de la construction du Pays d'Arles, l'initiative d'élaboration du Pôle s'est inscrit dans le cadre d'une directive gouvernementale, l'appel à projets Pôles de Compétitivité.
Les règles étaient claires. Elles précisaient même le type de gouvernance jusqu'à la position et le poids respectifs de chacun des collèges principaux.

De plus, tout comme pour le Pays, pour lequel la loi exigeait qu'un solide argumentaire démontrât la pertinence de son élaboration, la réponse à l'appel à projet de l'Etat, puis à celui de la Région pour la labellisation PRIDES du Pôle, ont supposé un profond travail de rédaction de dossiers et de justification de la pertinence du projet.

Dans les deux cas, le cadre, les *règles du jeu*, étaient donc posés par une instance politique supra territoriale.

Par contre, l'organisation de la démarche, puis sa mise en œuvre ont largement différé.

En ce qui concerne le Pays, la nature politique du projet et sa complexité ont supposé un portage et une formalisation principalement institutionnels. Un consultant fut chargé d'élaborer le dossier, en recueillant évidemment le témoignage des acteurs locaux. Manifestement, la qualité de la réponse fut conforme aux attentes, la structure Pays d'Arles recueillant l'assentiment des pouvoirs publics (Sources : *Documents d'élaboration du Syndicat Mixte – Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles*).

Le mode de fonctionnement du Conseil de Développement a ainsi été calqué sur celui proposé par la loi, charge à la Chambre de Commerce et d'Industrie d'y apporter sa contribution. La problématique, en la matière, apparaissant infiniment moins conséquente que la mise en synergie des enjeux politiques et de pouvoirs que la construction du Pays impliquait.
Pour autant, la complexité de son organisation, l'originalité institutionnelle qu'elle supposait comme la nécessité de recueillir une forte adhésion des acteurs locaux ont sans doute été sous-évaluées.

Inversement, la construction du Pôle, pour lesquels les enjeux politiques semblaient parfaitement mineurs et furent de plus rapidement occultés par l'acceptation de la Chambre d'en porter la responsabilité – un échec ne relevant alors pas des élus locaux -, s'inscrivit dans une démarche opposée. Les institutionnels ont laissé l'initiative aux acteurs qui souhaitaient s'impliquer. Les « *sphères publiques et privées* » se sont rencontrées

harmonieusement (Guesnier, 2009). Tous n'ont évidemment pas adhéré au processus, certains l'ont quitté en cours de route, et d'autres l'ont rejoint une fois les premiers résultats visibles. Comme déjà indiqué, hors le cadre fixé par les appels à projets, la liberté de positionnement et d'affirmation des axes stratégiques fut totale, le résultat entièrement assumé par le groupe de participants et accepté par les acteurs institutionnels initiateurs.

> *« Néanmoins, il convient de souligner que ces collaborations émanent fortement des relations interpersonnelles que nous avons initiées, ou qui existaient auparavant, avec nos différents interlocuteurs.*
> *La genèse du Pôle porte en elle cette dimension, puisqu'elle ne fut possible que par des échanges de confiance entre Monsieur le sous-Préfet, Monsieur le Maire d'Arles et Monsieur le Président de la CCIPA, qui furent impulsés, relayés et appropriés par un très petit nombre d'acteurs opérationnels des services économiques de ces structures.*
> *Ces relations se sont alors étendues aux services Patrimoines, Cultures, Tourisme et autres, et les personnes concernées se sont alors impliquées, sans arrière pensées ni volonté d'obstruction.*
> *Sans doute parce que notre démarche avait du sens, parce qu'elle correspondait à une volonté des élus, mais, surtout, parce que les acteurs concernés ont noué, au sein du Pôle ou par ailleurs, de réelles relations de confiance ».* Monsieur le Président du PRIDES

Tout le process de structuration du fonctionnement, et donc de la gouvernance future, du Pôle résultent de ces modalités fondatrices. La mixité publique – privée (Le Galès, 2006) du dispositif s'est imposée naturellement, le rôle de chacun étant défini par l'assentiment de tous.

Les risques de collusion, de conflit d'intérêt, de comportements opportunistes furent ainsi notamment évoqués dés les prémisses de construction du Pôle. Celui ci, fondé par l'expression de projets de recherche et de développement collaboratifs, supposait donc que soit instauré des modalités limitant tout danger d'appropriation d'une innovation potentielle par d'autres que par son promoteur. En l'occurrence, le risque économique suppléait le risque politique.

Dans un premier temps, ce sont donc par les relations inter personnelles, que, de manière essentiellement tacite, cet écueil fut circonscrit.
Cependant, dés l'envol de la démarche et sa constitution sous forme associative (début 2007), la formalisation et l'encadrement de la diffusion d'informations en son sein furent formellement décrits afin d'être soumis préalablement à l'accueil des nouveaux membres. Les statuts prévoyant l'exclusion de tout adhérent pour un manquement à la charte de confidentialité ou au règlement intérieur qu'il s'était engagé à respecter.
Ces documents, leur contenu comme leur mode de diffusion et les sanctions pour un non respect furent élaborés et définis par les membres, suivant des modalités conformes au fonctionnement général de ce qui était en train de devenir le Pôle. En la matière, « *l'ordre spontané ou «naturel», au sens de non intentionnel* » fut rejoint et formalisé par un « *ordre construit, c'est à dire voulu* » (Friedberg, 1992).

> *« Les concertations au sein du Pôle sont ainsi naturelles car les membres se retrouvent sur un socle commun (stratégie, valeurs, typologie d'actions, ...) qu'ils ont défini et dont ils sont donc eux mêmes dépositaires. »* Monsieur le Président du PRIDES

La gouvernance du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines est donc ainsi parvenue à concilier les deux exigences constitutives de ce qui préfigure un mode d'organisation territoriale.

En premier lieu, l'inscription dans un cadre institutionnel clair, décrit en la matière par les appels à projets Pôle de Compétitivité, Grappe d'Entreprises et PRIDES et complété par des règles de fonctionnement spécifiques.
Et, parallèlement, par un mode de fonctionnement spécifique, des processus de décisions, de participation, de coopération, fruits de décisions collectives. L'ensemble de ses mécanismes de régulation (Friedberg, 1992) fut élaboré et acté par les membres eux mêmes, suivant des règles de validation qu'ils avaient par eux mêmes auparavant définies.

Le tout reposant sur un corpus de valeurs, « *un même système de représentations, ou ensemble de croyances, et les mêmes savoirs* » (Rallet et Torre, 2004), réputé partagé par l'ensemble de ses membres.

Il est donc naturel que les suggestions de Monsieur Martinet, le Président du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, quant à ce que pourrait être une organisation territoriale performante, se réfère à cet exemple.

Cependant, il est bien conscient que les modes prévalant au sein du Pôle, ne sont pas, en tant que tels, reproductibles. La spécificité de son élaboration, comme de toute démarche institutionnelle, le rendant probablement unique. D'autant plus que les sujets qu'il traite

> *« concernent cependant uniquement les débats au sein de notre association et, de par notre spécificité et notre positionnement thématique, ne recoupent pas l'ensemble des problématiques économiques du territoire ».*

Toutefois, il rejoint les trois autres acteurs institutionnels pour affirmer qu'

> *« Il faudrait donc qu'un espace se crée pour présenter les projets portés par les différents acteurs locaux. »*

Ainsi, en retenant néanmoins l'exemple du Pôle, Monsieur Martinet cite trois critères, qu'il considère comme fondant la réussite actuelle du fonctionnement de l'association qu'il préside.

En premier lieu, parvenir à
> *« dépasser le facteur humain qui porte toute la démarche, laquelle pourrait se déliter avec le temps. »*

Il convient donc d'assurer un portage par une structure suffisamment légitime et solide, probablement de type institutionnel, afin de minorer les facteurs nombreux d'échecs propres à la démarche.
> *« Il est ainsi très difficile de la structurer si la personne ou le groupe de personnes à l'origine du projet, ne sont pas encadrés et portés par leurs propres structures qui ont fait leur du concept.*
> *L'impulsion peut donc, et probablement doit donc, être personnalisée et portée par des acteurs impliqués et moteurs, mais elle doit ensuite assez rapidement être appropriée par*

des structures pérennes capables d'en assurer le suivi et la longévité.
C'est notre cas, puisque la Chambre a réellement servi de pépinière au Pôle, que la Ville s'est inscrite et a relayé nos premières actions, que l'Etat, malgré la non labellisation Pôle de Compétitivité (2007) nous a toujours porté un regard bienveillant »

Faire enfin que l'ensemble des parties prenantes s'approprie la démarche, les actions qui en découlent et les résultats obtenus.

« les membres « fondateurs », dont la représentativité était déjà celle du Pôle actuel puisqu'elle intégrait entreprises, universités, associations, fondations et laboratoires de recherche, se sont absolument engagés et ont alimenté, dans un échange bidirectionnel, leur stratégie et celle qu'ils souhaitaient voir se développer au sein du Pôle ».

Et ce, y compris par les promoteurs de la démarche, car la Ville d'Arles comme la communauté d'agglomération et la CCIPA contribuent aux réflexions stratégiques du Pôle et en intègrent certains des attendus.

Enfin, il semblerait que pour le Président du Pôle, la réelle complexité de la démarche réside plutôt dans l'innovation organisationnelle et l'interaction entre les acteurs qu'elle doit susciter, que dans l'architecture formelle qu'elle doit adopter. Ainsi, il n'est pas certain qu'

« Une institution doit s'emparer de la dynamique. »

CONCLUSION

Si le principe d'une coordination territoriale fait consensus pour les représentants institutionnels que nous avons interrogés, c'est bien la difficulté de concilier le cadrage institutionnel d'une telle démarche, l'espace de liberté qu'il se doit d'offrir à ses participants et l'intérêt qu'ils ont à y trouver qui bloquent la concrétisation des initiatives formelles qu'ils ont jusqu'alors portées.

Or, autant l'élaboration de « règles du jeux », par la conceptualisation qu'une telle démarche suppose, s'inscrit dans la logique de fonctionnement de ces institutionnels, habitués à évoluer dans un environnement structuré par des lois et règlements en assurant la stabilité, autant l'informel, l'innovation, l'intervention de nouveaux entrants et leurs prises de position potentielles sont porteurs d'incompréhension et apparaissent comme générateurs de risques.

Malheureusement, « *la formalisation d'une organisation n'est donc jamais que la partie visible de l'iceberg de sa régulation effective. Celle-ci est toujours le produit d'un ensemble où se mêlent prescriptions formelles et processus informels en s'épaulant les unes les autres, où les prescriptions formelles s'enracinent dans une structure de pouvoir et dans des processus d'échange et de négociation informels pour lesquels elles fournissent à leur tour des arguments et des ressources* » (Friedberg, 1992).

L'informel, le risque, sont donc consubstantiels d'un tel processus. Or, manifestement, au regard de nos entretiens, c'est bien une gestion trop encadrée des niveaux de risque (politique, institutionnel voire sociétal) qui a inhibé les démarches de coordination portées à l'échelon

territorial.

Or la transgression des frontières (Guesnier, 2009), des règles fondant le fonctionnement des institutions territoriales, la nécessaire évolution d'une logique concurrentielle à une logique organisationnelle des politiques locales (Bazin, 1998), la mise en « *synergie d'une part les acteurs privés et leur organisation industrielle, et d'autre part les acteurs publics et leur organisation institutionnelle* » (Guesnier, 2004), l'acceptation de l'intervention de nouveaux acteurs, non élus, non forcément représentatifs d'une structure collective, mais porteurs d'un message, d'une volonté ou d'un projet faisant sens avec la stratégie du territoire, la complexité (Ricordel, 1997) des enjeux rendant indispensable la transversalité et la synergie de compétences variées, la nécessité de créer, valoriser, entretenir des ressources différenciantes (Peyrache-Gadeau, 2007) du territoire, et assurer la compréhension des politiques publiques par les acteurs concernées, supposent donc l'établissement d'une ingénierie institutionnelle innovante rencontrant une dynamique portée par les agents économiques, afin de créer une structure de gouvernance dont les modes de fonctionnement comme les objectifs soient spécifiques à ses promoteurs. C'est probablement une des conditions essentielles pour assurer au territoire un développement qui lui soit propre, car « *le Développement local ne peut être possible que si cette représentation est portée de façon consensuelle* » (Monsieur le Maire d'Arles).

CONCLUSION : CARACTERISATION DES DIFFERENCES ENTRE LE LITTERATURE ET LA REALITE VECUE PAR LES DIRIGEANTS

Que ce soit par l'étude des relations que les firmes entretiennent avec les politiques publiques, que nous avons abordées par la perception qu'elles ont du monde et des règles institutionnelles au sein desquels elles évoluent, ou par leur imprégnation de leur territoire, évaluée sous l'angle de leur compréhension de ce concept, leur implication éventuelle dans les dynamiques locales et leur appropriation des ressources locales, il nous est clairement apparu de réels écarts entre les grands principes exprimés par la littérature et leurs déclinaisons concrètes telles qu'exprimées par les dirigeants que nous avons interrogés.

S'il n'est pas surprenant de constater une méconnaissance conséquente de ce qui fonde les théories du développement économique territorial, qui sont souvent perçues comme abstraites et déconnectées de la réalité quotidienne du chef d'entreprise, il convient en revanche de souligner le peu d'appétence, voire la relative méfiance, qu'ils entretiennent avec leurs déclinaisons opérationnelles et les moyens ainsi mis à leur disposition.
Ainsi, leurs relations les acteurs institutionnels locaux, collectivités territoriales, chambres consulaires ou syndicats professionnels et patronaux, avec les structures à finalité directement économiques comme les clusters ou les agences de développement ou d'exportation apparaissent pour la plupart comme ténues quand elles ne sont pas inexistantes ou porteuses d'une relative défiance.
Ils estiment qu'elles sont la plupart du temps univoques, les acteurs institutionnels les « utilisant » en fonction de motivations souvent éloignées des problématiques réelles rencontrées par le dirigeants, sans pour autant s'enquérir de leurs attentes. Pour Monsieur CABOT (KATOEN NATIE), ces entités « *occasionnent une grosse perte de temps et d'énergie. Ces structures n'avancent pas* ».
La confiance entre les mondes économiques et institutionnels semble donc relativement dégradée, l'incompréhension qui les caractérise rendant le dialogue et la construction de solutions communes assez délicates.
Ainsi, logiquement, les compétences des acteurs publics en matière de développement économique et les outils qu'ils conçoivent à destination des firmes sont très mal connus et par conséquent assez peu utilisés. Tous nos interlocuteurs ont mentionné la complexité de l'organisation institutionnelle et leur impossibilité d'affecter spécifiquement des moyens internes pour décoder les rôles de chacun en maintenant une veille spécifique sur les mesures susceptibles de les concerner.
Néanmoins, ils estiment que cette situation les handicape et ont bien conscience de la nécessité de maintenir un lien organique avec ces différentes entités, car cette défaillance peut nuire à la compétitivité de leur entreprise. Ce risque est naturellement fortement perçu par les dirigeants qui s'engagent dans un projet (d'extension ou d'implantation) d'importance pour lequel ils comprennent progressivement que le rôle des acteurs institutionnels est majeur et peut en contrarier fortement la réussite.
« *Lorsque le principe du projet de développement a été acté, on ne savait pas vers quel interlocuteur se tourner afin de disposer d'une clé d'entrée, voire d'un « guichet unique », capable de nous expliquer et de gérer, pour nous, les aspects administratifs des financements*

tiers que nous pourrions solliciter. Nous avions alors conscience de peut-être passer à coté d'opportunités ». Monsieur MOREL (MGPI)

Monsieur POMELLA (CMP), résume ce sentiment général lorsqu'il indique que, pour lui, « *l'extrême diversité des aides apportées par les institutionnels (Etat, Région ou Département), alliée à leur relative complexité ou illisibilité, leur évolution parfois rapide et déconnectée de la situation vécue par les entreprises, et la méconnaissance par chaque institutionnel des dispositifs qui sont proposés par les autres rendent absolument indispensable l'existence d'une structure transversale capable d'apporter une information complète aux acteurs économiques* ».

Il apparaît clairement dans la presque totalité des entretiens que nous avons menés la nécessité de disposer de structures interface, à même d'apporter au dirigeant, que son activité soit classée par nous en situation « statique » ou « dynamique », le décodage des règles et jeux institutionnels au sein desquels son entreprise se meut.
Philippe Aydalot avait caractérisé dés 1986 ce besoin par la notion « *d'agents médias* » dont la mission et de faire le lien entre les firmes, leurs projets, et les agents principalement publics susceptibles de les impacter.
Ceci d'autant plus que la mémoire des entreprises est sélective, certaines ayant par le passé bénéficié de tels accompagnements sans pour autant s'en prévaloir lors de l'élaboration de leurs nouveaux développements.

Ce sentiment est particulièrement notable pour les entreprises récemment installées (cas de KATOEN NATIE), celles à capitaux étrangers et peu connectées aux acteurs locaux (cas de MGPI), comme celles historiquement localisées sur le territoire et ne pouvant, matériellement, le quitter (cas des CMP). Il est également exprimé, à des degrés moindre néanmoins, par les trois firmes (A-CORROS, le LERM et les RENCONTRES D'ARLES) ainsi que par deux PME familiales (cas de JEAN MARTIN ou de SUD ENGRAIS DISTRIBUTION), qui sont fortement impliquées dans les dynamiques locales et intègrent le territoire, ses composantes et ses ressources comme partie prenante de leurs stratégies industrielles. Il n'est pas surprenant, enfin, que les deux groupes (CHEP et INTERNATIONAL PAPER / PAPETERIES ETIENNE) qui furent amenés à gérer des fermetures de sites aient, délibérément, tenté de limiter toutes les relations avec les acteurs institutionnels locaux en traitant avec les autorités nationales.

Ainsi, paradoxalement, cette relative absence de liens avec les structures d'accompagnement, comme, par extension, avec les acteurs institutionnels locaux, est tout autant exprimée par les firmes récemment implantées comme par celles présentes depuis des décennies sur le territoire.
Son existence procède donc, non pas de l'histoire de l'entreprise, mais bien d'une volonté délibérée de son dirigeant, qui, pour des motivations économiques mais également parfois sociétales, a délibérément intégré son intégration au local comme donnée stratégique de sa firme.
Au sein de notre échantillon, cette notion est exprimée par A-CORROS (créé en 2007), le LERM (qui s'est implanté il y a 15 ans sur Arles) ou les RENCONTRES D'ARLES, dont la création remonte à 1969. Par contre, paradoxalement, JEAN MARTIN comme SUD ENGRAIS DISTRIBUTION, entreprises profondément ancrées dont les dirigeants sont arlésiens, présents au sein de nombre de structures locales et ayant développé une forte

connaissance de ses acteurs comme de ses jeux politiques et institutionnels, s'ils s'appuient naturellement sur cette base de connaissance afin de les aider à résoudre un problème productif, n'en font pas état comme d'une volonté stratégique affirmée. Ces entreprises et leurs dirigeants font manifestement partie du *milieu* local, s'y impliquent formellement, en tirent donc bénéfice, sans pour autant s'en référer comme un élément conséquent de leur stratégie.
Toutefois, leurs approches nous laissent à penser que le territoire, le pays d'Arles en l'occurrence, abrite, non pas un milieu, mais probablement plusieurs. Ces milieux, générateurs de ressources locales, nous sont également apparus comme étant des ressources, voire des « méta-ressources » en tant que tels.
Ils se caractérisent, à la fois par l'activité particulière des acteurs les composant, par des trajectoires de création qui peuvent être différentes, mais ils se fondent nécessairement sur des règles et des valeurs (Crevoisier, 1989 ; Ratti et D'Ambrogio, 1989), exprimées ou informelles, dont la plupart se rejoignent et sont consubstantielles de celles représentant le territoire. Il s'agit, à notre sens, d'une condition indispensable à l'appropriation de ces milieux par le territoire et à la création de la dynamique vertueuse qui conduit à son affirmation, à sa différentiation et à l'élaboration de ses « frontières », de ses *limes* (Levy, 1997) ou du *dedans* (Levy, 1997 ; Pecqueur, 2006).
C'est au sein de cet espace, dont les délimitations ne sont pas nécessairement administratives mais « *davantage virtuelles* » (Pecqueur, 2003), que firmes et agents économiques, en nouant des relations empreintes de « *confiance* » (Granovetter, 1985), élaborent conjointement « *le transcodage de l'information et son évaluation, la coordination ex ante des décisions privées et l'apprentissage collectif* » (Camagni, 2006). Ils fondent ainsi leur capacité « *de réduction du degré d'incertitude statique et dynamique* » (Camagni, 1991), de « *maîtriser elle même son évolution et de générer son propre développement* » (Perrin, 1997), pour « *réduire les coûts de transaction* » (Lecoq, 1990), accroitre la faculté d'attractivité de leur territoire et d'ancrage de ses firmes (Zimmermann, 2005) soit un « *ensemble de conditions extérieures à l'entreprise qui lui sont nécessaires pour sa naissance et l'adoption de l'innovation* » (Aydalot, 1986).

Consciemment ou non, le positionnement de ces cinq firmes au regard du local est donc du type « concurrence/coopération ». Elles participent bien à la construction de leur milieu, et, par extension, de leur territoire.
Elles formalisent ainsi en effet ce que Pierre Levy, en 1997, exprimait par la « *construction d'un dedans* », par leur coordination avec d'autres acteurs locaux, qui apparait pour de nombreux auteurs comme une des deux pierres angulaires, avec les ressources, de la matérialisation effective du concept de Territoire (Zimmermann, 2005 ; Colletis et Pecqueur, 2004).
En conséquence, il apparaît que ces entreprises, bien que d'histoire, de taille, d'activité et de structuration capitalistique fort diverses sont bien ancrées localement. Leur perception des ressources comme du fondement de leur territoire n'est pas de nature prédatrice et court-termiste. Elles s'inscrivent dans un processus de co-construction, qui, s'il n'est pas clairement identifié, n'en demeure pas moins profondément perçu comme naturel par ces cinq dirigeants.
Ainsi, à l'instar de Jean Benoit Zimmermann (2008), nous pouvons probablement conclure, au sujet de ces cinq cas que « *Finalement, quand proximité géographique et proximité organisée interviennent conjointement, elles sont susceptibles de contribuer à l'émergence d'un territoire, définissant ainsi un dehors et un dedans, délimitant un processus d'auto-renforcement à travers la construction commune de ressources partagées entre les acteurs et favorisant leur ancrage territorial* ».

En revanche, que ce soit KATOEN NATIE, MGPI, les CMP, et, bien entendu, celles (PAPETERIES ETIENNE et CHEP) qui ont procédé à des fermetures de sites, ces firmes, dont les dates d'implantation, les activités ou les structures capitalistiques sont toutes aussi diversifiées que les précédentes, expriment clairement leur non intégration locale. Leurs dirigeants ne sont pas impliqués dans les dynamiques territoriales et certains expriment clairement leur souhait de ne pas y participer, la rentabilité de leur investissement personnel leur apparaissant trop faible au regard de leurs exigences industrielles.

Il est manifeste que dans ces cas, statistiquement les plus nombreux, les démarches institutionnelles, qu'elles soient d'ordre politique ou sociétale, n'ont que très peu de prise.
A l'inverse des précédentes, ces firmes ont pour points communs de ne pas être membres de pôles de compétitivité, de très peu collaborer localement, de n'être actifs au sein d'aucune structure institutionnelle (syndicat patronal, chambre consulaire, association d'exportateurs, ..), de nouer donc aucune relation d'échange et de partenariat avec d'autres entreprises, universités ou centres de recherche situés à proximité. Elles n'expriment ni coopération, ni, évidemment, coordination avec d'autres. Elles n'appartiennent pas au *milieu* local, même si, la nature de leurs activités, l'importance de la composante innovation dans leur croissance, leur implication à l'international et l'existence de structures institutionnelles a priori susceptibles de les accompagner (pôles de compétitivité pour MGPI et CMP, PRIDES pour KATOEN NATIE) pourraient légitimement supposer qu'elles disposent de toutes les raisons pour bénéficier des économies externes marshallienne et de ce que Roberto Camagni caractérise par les notions d'apprentissage collectif, d'externalités technologiques localisées, de relations économiques et sociales et donc d' « *effets de synergie locale et des rendements croissants, qui facilitent "l'action collective" des privés visant à produire biens publics de façon coopérative, contribuent à la réduction de l'incertitude et au déclanchement de processus d'apprentissage collectif* » (Camagni, 1992).

Bien que situées sur le même périmètre géographique, partageant parfois certaines ressources locales, ces firmes n'appartiennent donc pas au « *dedans* », caractérisé précédemment, mais bien à un « *dehors* ». Extérieures au milieu, elles ne contribuent d'aucune façon à son dynamisme et sa pérennisation en ne participent pas à « *l'écologie humaine des milie*ux » (Perrin, 1997) susceptibles de participer à leur croissance tout en participant aux dynamiques territoriales génératrices d'innovations, d'économies externes, de compétitivité et d'avantages absolus (Camagni, 2006).

Les diverses analyses que nous avons exprimées, qui nous ont conduites à séparer les firmes interrogées en deux groupes, celles qui s'inscrivent en dehors des enjeux institutionnels locaux, ne participent pas aux dynamiques locales et se comportent comme simples consommateurs des ressources, et celles qui, malgré certaines réserves, comprennent et tentent d'utiliser les capacités politiques, économiques, sociétales et culturelles de leur environnement proche afin d'améliorer leur compétitivité propre tout en contribuant, consciemment ou non, à l'affirmation de leur territoire, à l'édification de ressources différenciantes, en apparaissant ainsi plus *ancrées* (Zimmermann, 2005) que les précédentes, semblent pouvoir trouver son origine par la densité de leur *capital social* et la communauté de valeurs qu'elles peuvent partager.

Cette *proximité institutionnelle* caractérisée par Gabriel Colletis (1999) par « *l'adhésion des*

acteurs à un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée et d'action orientant les comportements collectifs » semble en effet particulièrement prégnante et conditionne la capacité des agents à s'inscrire dans le processus de construction territoriale. Ceci d'autant plus que le territoire du pays d'Arles revendique (Pelen, 1985) une réelle singularité que retranscrivent des sentiments d'appartenance, de fierté, de filiation historique ou encore de respect des patrimoines architecturaux, naturels et culturels extrêmement forts.
La construction du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, les démarches de Monsieur NADDEO en faveur de l'amélioration de la riziculture camarguaise, comme l'implication de la société JEAN MARTIN et de ses dirigeants dans les diverses dynamiques (Chambre consulaire, association d'exportateurs, valorisation touristique…) locales, bien que fort diverses dans leurs mises en œuvres, leurs finalités et les trajectoires personnelles de leurs initiateurs, semblent néanmoins partager une volonté commune basée sur la confiance, une relative solidarité non dénuée d'intérêt spécifique, la compréhension d'une nécessaire collaboration, le tout au sein d'un espace auquel ces acteurs se sentent personnellement attachés. Les liens forts et faibles qu'ont noués ces dirigeants avec les différents agents locaux leur ont permis de dépasser le seul intérêt de leur firme pour, dans une démarche volontariste ou non planifiée, parvenir à contribuer, par leur implication au sein des dynamiques économique locales (dont nous avons montrées qu'elles relèvent de milieux innovateurs), à la singularisation, et donc à l'affirmation économique de leur territoire.
Inversement, Monsieur CORBIERE comme, dans une moindre mesure, Monsieur LE BIAVANT, confrontés tous deux à la fermeture de sites industriels, ont déployé une stratégie dont un des pans visait précisément à limiter voire annuler tout lien spécifique au territoire.

Délibérément, la société CHEP a cherché à s'affranchir et à s'éloigner du local. « *Plus vous êtes loin, plus c'est facile* ». INTERNATIONAL PAPER, la maison mère des PAPETERIES ETIENNE ayant également choisi de ne pas traiter avec les organismes locaux.

> *« Les aspects tactiques par rapport aux politiques et administrations locales consistèrent à tout border en sous-main avant d'en discuter avec les services de l'Etat »*. Monsieur LE BIAVANT

Monsieur CORBIERE ajoutant de plus que :

> *« Une société qui ferme sur un territoire qui est impliqué dans son développement économique ne doit être une surprise pour personne. »*

soulignant probablement ainsi que l'absence d'échanges, et donc de liens forts ou faibles entre le local et l'entreprise et les conséquences qui en découlent de non prise en compte des attentes et besoins du site par le territoire, est un des paramètres retenus par la maison mère dans sa décision de fermeture de telle ou telle usine.

Nous pouvons donc conclure de l'analyse des discours de ces douze dirigeants que, si les concepts théoriques exprimés par la littérature traitant du développement économique local sont majoritairement ignorés et assez fréquemment niés pour la plupart d'entre eux, il s'avère que, pour certains, dont le seul point commun semble être le partage d'un corpus de valeurs caractéristiques du Territoire, ces notions font sens. Par leur action volontariste, par les collaborations qu'ils élaborent, la confiance qu'ils instaurent progressivement entre eux, malgré leurs différences et fréquemment, leurs potentielles concurrences, ils contribuent à l'édification des *limes* qui en fondent la spécificité, qui contribuent à leur compétitivité, et prouvent que l'innovation, et plus globalement, le développement de l'activité économique,

est bien la résultante, ou la *sécrétion* (Aydalot, 1986) de leur territoire.

PARTIE III
ENJEUX DES POLITIQUES PUBLIQUES : L'ANCRAGE DES ACTIVITES DANS LE TERRITOIRE

LA DYNAMIQUE DES MILIEUX ET DES TERRITOIRES

I) LES MILIEUX : REALITE ET APPREHENSION LOCALE

1) La perception des dirigeants

S'il apparaît manifeste que, tant dans les propos de leurs dirigeants que dans leurs comportements, MGPI, KATOEN NATIE, CMP, CHEP et les PAPETERIES ETIENNE ne peuvent être suspectées de participer d'aucune manière à un milieu existant sur le pays d'Arles, il en va différemment de A-CORROS, du LERM, des RENCONTRES D'ARLES, de JEAN MARTIN et de SUD ENGRAIS DISTRIBUTION.
Toutefois, tant dans les trois premières structures du second groupe, cette approche est volontariste, consciente et exprimée, autant Monsieur MARTIN (JEAN MARTIN) ou Monsieur NADDEO (SED) n'en font pas état dans leurs propos, alors que tout leur engagement et leur positionnement sociétal comme économique révèlent qu'ils s'inscrivent pleinement dans un, ou plusieurs, milieux.

Ces constatations ont naturellement largement été précisées dans le chapitre précédent. Les notions de territoire, de construction territoriale et de milieu, de par leurs proximités conceptuelles et la méconnaissance des dirigeants à leurs sujets, n'ont pu, lors de nos entretiens, faire l'objet d'appréciations spécifiques.
Par conséquent, les conclusions générales que nous avons tirées concernant le *territoire* sont reproductibles pour le *milieu*.

Néanmoins, nos entretiens semblent avoir révélé que, si, comme l'exprime Roberto Camagni (2004), la construction d'un territoire apparaît bien comme la résultante d'une démarche organisationnelle d'acteurs très divers situés dans un périmètre proche liés par des motivations d'ordres économique, technologique et culturelle, et formant ainsi un milieu, il semble bien que plusieurs milieux puissent cohabiter sur cet espace géographique. Ces milieux, de natures diverses peuvent ne pas se superposer, tant par les domaines qu'ils traitent, les acteurs qu'ils rassemblent et la géographie qu'ils englobent.

Ainsi, quand Monsieur NADDEO indique qu'il détient de nombreux mandats :

« - Elu consulaire
- Membre du bureau et trésorier du Centre Français du Riz
- Membre du syndicat des riziculteurs
- Membre de l'Union Patronale du pays d'Arles
- Président de la commission Règlementation des Engrais de mélange de l'AFCOM
Par ailleurs, il est membre du Comex de BIOSUD, société de négoce de céréales (principalement de riz biologiques) dont la SCAD est actionnaire »,

au sein de structures (Chambre de Commerce et d'Industrie du pays d'Arles, centres de recherche, associations professionnelles et patronales et groupes d'entreprises) pour lesquelles

il est particulièrement actif, son implication doit s'apprécier sur plusieurs plans.

Naturellement, par une visée économique et producteur d'avantages directs pour ses entreprises. Les rapports qu'il entretient ainsi avec ses partenaires (clients comme fournisseurs) facilitent la bonne fin des relations d'affaires qu'ils peuvent avoir en commun.

Cependant, même ce n'était pas ainsi qu'il l'avait initialement conçu, il apparaît également clairement que ce type d'engagement, parce qu'il est générateur d'interactions avec des agents n'appartenant initialement pas au périmètre classique de ses échanges commerciaux et parce qu'il se situe dans un cadre totalement différent de celui de son quotidien, est producteur d'effets hors-marché dont les impacts dépassent très largement ses transactions d'affaires classiques pour lui offrir de nouveaux champs de développement et d'innovations.

Les alliances économiques que ces transactions ont produites, comme par exemple, la participation de Monsieur NADDEO en faveur d'une démarche collective de création d'une filière de riz et de céréales bio en Camargue (a priori contradictoire avec l'activité de SUD ENGRAIS DISTRIBUTION), qui a ensuite entrainé la création de l'entreprise BIOSUD (structure de production et de commercialisation de céréales bio) avec deux autres acteurs amont et aval de la filière (une coopérative céréalière et un riziculteur également stockeur et transformateur), ou encore les innovations dans les modes de culture et de gestion des ressources en eau comme en apports azotés qui ont impliqué SED avec divers riziculteurs camarguais, le centre français du riz et d'autres structures locales, correspondent bien « *aux processus d'apprentissage collectif qui accroissent la créativité locale et la capacité de création technologique »* (Camagni, 1991).

Ces démarches manifestent la volonté du dirigeant de contribuer à la sauvegarde de l'agriculture locale en apportant des avantages concurrentiels à ses clients riziculteurs, quand bien même cette innovation pourrait leur permettre de ponctuellement moins faire appel à son entreprise, en réduisant leurs besoins en engrais.

Il s'agit donc bien ici d'une réflexion stratégique menée par le chef d'entreprise pour le compte de sa firme, mais dont la concrétisation suppose qu'elle s'intègre au sein d'une démarche stratégique plus globale, portée par d'autres acteurs, mus par des intérêts qu'ils leur sont propres et donc parfois contradictoires, mais dont la pertinence ne peut se révéler que par leur mise en synergie sur des bases collectivement partagées.

Le résultat dépasse alors largement le cadre de chacune des structures impliquées. Il ne peut se concrétiser que dans une dimension qui leur est collective, en s'appuyant sur des attributs cognitifs fondés sur une appartenance commune à une entité qu'est la représentation qu'ils ont de leur territoire, et sur des valeurs (respect du patrimoine naturel exceptionnel de la Camargue, maintien de la tradition et des cultures locales spécifiques, esprit insulaire, autonomie, fierté d'appartenance à leur territoire, …) très spécifiques de la Camargue et partie prenantes de celles fondant le Pays d'Arles (Pelen, 1985).

Cet engagement mêle donc une dimension cognitive (Tabariés, 2005), *qui correspond à l'existence d'une logique de création, d'apprentissage et d'acquisition de savoir-faire, orientée vers l'innovation technologique*, une dimension organisationnelle *qui correspond à la logique de coopération partenariale entre acteurs et de constitution de réseaux orientés*

*vers l'innovation***,** et une dimension territoriale, *qui concerne la capacité à créer un avantage comparatif de milieu et la connexion avec des réseaux externes afin d'augmenter cet avantage compétitif* (Quévit et Van Doren, 2000), dimensions fondant selon ces auteurs, un *milieu innovateur*.

Les deux caractéristiques (Tabariés, 2005) communes à tout milieu sont donc ici bien présentes : *la logique d'interaction*, provoquée au sein du Centre Français du Riz et du syndicat des riziculteurs et la *dynamique d'apprentissage collectif*, initiée par les projets de recherche et développement, comme par la création de structures économiques partenariales. La confiance que ces dynamiques ont progressivement créée entre agents parfois concurrents nous fonde donc à considérer que proximité géographique rejoint bien dans cet exemple proximité organisée et que la démarche ainsi exprimée peut s'apparenter à un milieu.

Caractéristiques auxquelles nous pouvons accoler la dimension territoriale, *le cadre initial localisé* (Quévit et Van Doren, 2000), qui est en l'occurrence une partie du pays d'Arles. Il s'agit de la Camargue, principal lieu d'expérimentation effectif des innovations agronomiques et de la localisation de la plupart des acteurs opérationnels impliqués.

Cet exemple nous parait illustrer comment un groupement d'acteurs divers, firmes, instituts de recherches parapubliques et structures institutionnelles peuvent générer un milieu qui se révèle innovateur en l'occurrence. L'agrégation de leurs volontés conjointes, dans une démarche collective sans partie pris initial, portée par des relations stratégiques hors-marché (Ratti, D'Ambrogio, 1992) et sans que l'objectif final soit initialement identifié, leur a permis d'aboutir à l'expression d'innovations, technologiques comme marketing, et de contribuer à la création d'éléments différentiateurs pour chacun.
Son expression globale dépasse alors chacun des agents impliqués car elle matérialise ou elle exacerbe une des singularités, laquelle apparaît alors comme une *ressource* de leur territoire qui était jusqu'alors non exprimée, ignorée ou peu revendiquée.

Ainsi, l'engagement de Monsieur NADDEO, comme la matérialisation d'un milieu et la structuration d'une approche commune qui le fonde dépassent largement l'objet social qui leur furent initialement fixés. Quand bien même cette expression résulte d'une démarche engagée au sein de structures parapublique (syndicat des riziculteurs, Centre Français du Riz) à finalité collective.
Nous pourrions donc schématiser la construction de ce milieu innovateur par une approche « bottom-up », qui a utilisé un cadre institutionnel présent sur le territoire, mais en en exacerbant les missions.

Nous pouvons probablement considérer que la trajectoire cognitive et organisationnelle décrite par Monsieur NADDEO est un effet « miroir » de celle exprimée par Messieurs MARTINET, MEMET et Madame MARTIN.

Si dans le cas précédant, le milieu a émergé d'une démarche non concertée à l'origine, l'implication du LERM, d'A-CORROS comme des RENCONTRES D'ARLES s'inscrit en ce qui la concerne dans une politique publique nationale, les Pôles de Compétitivité, dont la finalité était de formaliser la constitution de clusters afin d'engendrer, par la collaboration de grandes firmes, de PME et d'universités, la création de milieux générateurs d'externalités productives et d'innovations.

En ce sens, cette politique volontariste, que se sont dans un premier temps appropriés les acteurs publics locaux (CCIPA, Mairie d'Arles et Sous-Préfecture) afin de motiver ensuite les agents concernés présents sur le territoire, a permis d'engendrer la création d'une dynamique portant, pratiquement ex nihilo, la constitution stratégique du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines. En effet, aucune initiative de ce type n'avait eu cours auparavant, tant en ce qui concerne la constitution formelle d'un réseau d'innovation localisé sur l'ouest du département des Bouches du Rhône, que pour le secteur économique concerné, à savoir la part des industries créatives relatives aux activités d'édition, à la création d'événements culturels majeurs et à la valorisation, la rénovation, la restauration, la transmission et la promotion des patrimoines bâtis, naturels, culturels ou immatériels.
Et ce, quand bien même la région d'Arles présentait un « terreau » favorable à ce type d'initiative. Elle abritait ainsi un ensemble d'acteurs économiques, culturels, universitaires et de recherche très diversifié dont certains avaient acquis une renommée dépassant largement le cadre du territoire. Nous pouvons ainsi citer les maisons d'édition Actes Sud et Harmonia Mundi, le festival de photographies les Rencontres d'Arles, le leader mondial des feux d'artifice (le Groupe F) ou encore un des experts mondiaux de la restauration des milieux humides et des zones deltaïques (la Tour du Valat).

Cet ensemble, qui s'est rapidement constitué en « cluster », fut néanmoins non retenu comme pôle de compétitivité (décision du comité interministériel de juillet 2007), mais fut labellisé PRIDES par la région Provence-Alpes-Côte d'Azur en mars 2007 puis Grappe d'Entreprises par l'Etat en mai 2010 (Sources : *Pôle Industries Culturelles et Patrimoines*).

Il bénéficia à ce titre de la reconnaissance locale et des moyens nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie et de ses programmes d'actions
Le LERM et les RENCONTRES D'ARLES furent parmi la trentaine d'acteurs fondateurs de la dynamique. Monsieur MEMET les rejoignit, avant qu'il ne crée A-CORROS.

L'analyse de l'émergence et du développement de ce cluster, qui sera précisée dans les chapitres suivants et qui est basée sur l'entretien que nous avons tenu avec son Président, montre bien que l'ensemble ainsi créé présente effectivement les deux caractéristiques communes à tous les milieux (Lundvall et Johnson, 1994 ; Tabariés, 2005).

La logique d'interaction (coopération pour l'innovation et construction d'un espace de travail collectif) (Tabariés, 2005) s'est traduite par le biais de la conception de projets collaboratifs, dont certains innovants et par la création d'espaces de dialogues favorisant les mises en relation entre acteurs du pôle. Nous pouvons ainsi citer la conception d'un nouveau matériau de restauration du bâti ancien, la création d'une maquette numérique de monuments anciens en réalité augmentée, le financement d'une pré-étude de l'utilisation de la technologie des fluides sub-critiques pour accélérer la restauration d'objets métalliques. Le pôle a également porté les réflexions en faveur de la création, sur le site d'une friche industrielle, d'un concept original mêlant centre de ressources technologique partagé, locaux d'activité, pépinière et espaces de découverte des métiers la création d'un groupement d'employeurs (*sources : rapports d'activité du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines – 2008, 2009, 2010, 2011*).

En ce qui concerne *la dynamique d'apprentissage collectif (capacité des acteurs du milieu à*

adapter leur comportement aux modifications de leur environnement) (Tabariés, 2005), le cluster a permis la mise en œuvre d'une démarche concertée de réponse à appels d'offres, l'initiation d'approches commerciales collectives ou encore la création d'un groupement d'employeurs. De même, les opérations collectives axées sur l'adaptation des compétences et sur l'anticipation de l'évolution des métiers ont conduit les acteurs du cluster à mettre en œuvre une démarche globale de réflexion sur la mutualisation des moyens de production, comme de certains collaborateurs. Cette démarche est d'autant plus naturelle que nombre de membres étant de petites, voire de très petites entités, les collaborations et échanges intuitu personæ se sont révélés relativement aisées à formaliser.

L'ensemble, localisation des membres comme synergie des actions, s'inscrit dans un cadre régional comme voulu par le cahier des charges PRIDES de la région PACA (*sources : site internet de la Région PACA et Pôle Industries Culturelles et Patrimoines*). Cependant, pour des motifs d'accessibilité, de disponibilité et d'implication des principaux acteurs, nous pouvons néanmoins considérer que l'épicentre du pôle est situé sur Arles et sa zone d'influence effective principalement circonscrite sur un espace que nous pouvons estimer comme étant approximativement la partie ouest du département des Bouches du Rhône, débordant donc quelque peu le périmètre du pays d'Arles.

Ainsi, les trois caractéristiques évoquées par Michel Quévit et Pascale Van Doren en 2000, à savoir, *un cadre initial localisé, une organisation en réseau de coopération pour l'innovation et une dynamique d'apprentissage* nous semblent dans le cas présent également réunies en ce qui concerne le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines.
De plus, même s'il est délicat scientifiquement de tirer des enseignements définitifs sur la base d'analyses de sentiments ou de ce qui pourrait apparaître comme l'expression d'un ressenti des trois dirigeants interviewés, nous pouvons néanmoins considérer que, outre la proximité géographique évoquée précédemment, la dynamique interne du pôle repose également sur une proximité organisée (Rallet et Torre, 2004).

En effet, Alain Rallet et André Torre entendent par proximité organisée, « *la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. D'une part, l'appartenance à une organisation se traduit par l'existence d'interactions entre ses membres, inscrites dans les gênes (routines) de l'organisation, pour reprendre le langage évolutionniste. C'est ce que nous appelons la logique d'appartenance de la proximité organisée : deux membres d'une organisation sont proches l'un de l'autre parce qu'ils interagissent, et que leurs interactions sont facilitées par les règles ou routines de comportement (explicites ou tacites) qu'ils suivent. D'autre part, les membres d'une organisation sont réputés partager un même système de représentations, ou ensemble de croyances, et les mêmes savoirs. Ce lien social est principalement de nature tacite. C'est ce que nous appelons la logique de similitude de la proximité organisée* ».

Nous avons présenté les arguments justifiant ce qui nous apparaît comme légitimant l'existence d'interactions entre les membres. Par ailleurs, il nous semble également manifeste que les modalités implicites comme exprimées de fonctionnement du Pôle, notamment décrites dans la charte de « bonne conduite » et le règlement intérieur, toutes pièces signées par les membres lors de leur adhésion, élaborent le cadre institutionnel caractéristique d'une *proximité organisée*.
Ainsi, les trois membres du pôle que nous avons interrogés partagent un corpus de valeurs

communes (échanges, respect mutuel, confiance, réciprocité, collaboration, …), le tout au sein d'un ensemble culturel plus vaste et très spécifique qu'est le pays d'Arles, espace culturel véhiculant également un archétype (respect des cultures, des patrimoines locaux, filiation du futur dans la compréhension du passé, …) très spécifique (Pelen, 1985) et dont le pôle fait largement référence (*sources : documents de présentation et dossiers de candidature PRIDES et Grappe d'Entreprises du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines*). Le Pôle s'inscrivant dans un cadre institutionnel stable, car l'association est financièrement comme opérationnellement portée par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, la mairie d'Arles, la Communauté d'Agglomération Arles-Crau-Camargue-Montagnette, la Région PACA et l'Etat.

Sur la base de cette argumentation, il nous paraît légitime de considérer que le Pôle Industries Culturel et Patrimoines est le moteur d'une dynamique ayant permis la création d'un milieu innovateur dont les contour géographiques relèvent schématiquement du pays d'Arles.

2) Synthèse

Nous pouvons donc suggérer, sur la base de ces deux exemples, qu'un territoire peut abriter plusieurs milieux, que ceux ci peuvent ne pas reposer sur l'intégralité de son périmètre géographique, ou parfois, légèrement en déborder. En revanche, que ses valeurs spécifiques se doivent d'être partagées par tous. Chacun des *milieux* élaborant formellement ou non son propre corpus, lequel se doit de comprendre l'essence de ce sur quoi repose leur territoire.
Cette communion de valeurs, manifeste dans les deux cas présentés (respect des patrimoines, fierté de la singularité, culture spécifique, sentiment insulaire, …) (Pelen, 1985), se retrouve dans les deux démarches précédemment exprimées.
De plus, les modalités d'émergence de ces milieux diffèrent. Elles peuvent reposer sur des opportunités institutionnelles ou se construire à partir d'organisations déjà présentes, par la volonté d'un groupe d'acteurs mus par diverses considérations, mais fondées sur la confiance, l'échange et la collaboration.
Enfin, il n'est pas surprenant de constater que les acteurs d'un milieu sont ancrés (Zimmermann, 2005), qu'ils partagent un même langage et une même culture, et que leur démarche s'inscrit évidemment par la volonté d'améliorer la compétitivité de leurs firmes, mais, aussi, en veillant à contribuer au renforcement économique, social voire culturel de leur territoire, quand bien même ces différents concepts leurs sont largement inconnus.

Ces conditions nous paraissent essentielles à ce que ces milieux puissent coexister et qu'ils puissent contribuer, sans en l'occurrence se concerter, à la différenciation de l'espace sur lesquels ils interviennent, à la création de nouvelles ressources et ainsi, à l'affirmation de leur Territoire.

II) LA CREATION ET L'APPROPRIATION DES RESSOURCES DIFFERENCIANTES

1) La perception des dirigeants

Il n'est pas étonnant que l'analyse du discours des dirigeants révèle, à propos de leur perception du concept de ressource, la même fracture que celle que nous avions constatée

pour leur appréhension de la notion de territoire.
Nous pouvons ainsi schématiquement dessiner deux approches distinctes, sachant que dans le cas présent, les deux cas de firmes ayant procédé à des fermetures de sites n'ont jamais fait cas d'un quelconque recours aux ressources locales.

La première distingue les firmes pour lesquelles le territoire est un fournisseur d'aménités. Elles les considèrent comme étant un service dû, qu'elles sont en droit d'exiger, car elles font partie intégrante de leurs processus de production.

La ressource est alors « *géographique* » au sens du GREMI, et correspond notamment à la main d'œuvre ou aux infrastructures portuaires ou routières.
KATOEN NATIE, MGPI, SED, les CMP partagent à notre sens cette même perception. Leurs dirigeants n'ont d'ailleurs jamais mentionné dans leurs discours le terme « *ressource territoriale* », et encore moins exprimé leur capacité à les faire naître ou croître collectivement. En revanche, tous ont paradoxalement mentionné les contraintes et les coûts supplémentaires qu'ils devaient supporter lorsque ces ressources n'atteignent pas le niveau de service attendu.

MGPI synthétise probablement l'archétype de cette situation. En effet, l'activité est issue d'une branche spécifique de Merlin Gerin initialement basée à Grenoble. Elle fut transférée en 1978 à Lamanon, pour des motivations principalement internes qui ne relèvent donc pas de la capacité du territoire provençal à offrir des externalités industrielles différenciantes, ni des ressources géographiques telles que décrites par Muriel Tabariés (2005).
Cette situation perdure aujourd'hui. La spécificité de l'entreprise ne s'appuie localement que sur l'excellence de sa main d'œuvre, qu'elle a fait venir prés d'elle et qu'elle a largement contribué à former. Ses clients sont mondiaux, ses recherches et ses développements de nouveaux produits sont internalisés, l'entreprise ne développant que très peu de partenariats et de collaborations technologiques, hors les relations classiques qu'elle peut entretenir avec ses clients ou ses fournisseurs de composants. Ses relations avec le monde économique local se bornent à privilégier sa recherche de sous-traitants à proximité.

En ce sens, Monsieur MOREL, son dirigeant ne peut mentionner une quelconque ressource pour légitimer l'ancrage de son entreprise, et ce, d'autant plus que l'ouverture au milieu local, si tant est qu'il existe, ne fait pas partie de « l'esprit » de MGPI.

> *« MIRION est ainsi focalisée vers ses clients et mobilise toute son énergie à les servir, à accroître son activité, à exporter …*
> *Par conséquent, peut-être à cause de sa taille relativement modeste, elle ne peut affecter des ressources à l'entretien de relations institutionnelles. »*

En revanche, pour Monsieur CABOT (KATOEN NATIE), son entreprise s'est installée et s'est développée à Saint Martin de Crau car ce territoire proposait :

> *« a) Un lieu d'implantation à proximité du Grand Port de Marseille.*
> *b) Le site retenu dispose d'un potentiel de développement conséquent, tant pour la croissance des flux d'entrée (liés principalement au port) que par le foncier disponible susceptible d'accueillir de nouveaux sites logistiques (croissance endogène de l'entreprise). »*

Et pouvait assurer :

« a) un bassin d'emplois correspondant à ses besoins présents et futurs
b) la disponibilité des terrains et à leurs capacités d'évolution
c) la proximité du Port
d) un prix du terrain compatible avec ses exigences
e) les différentes taxes également compatibles avec ses attentes »

Toutefois, en phase d'exploitation, le dirigeant n'a pas tardé à exprimer ses griefs dés lors qu'il considère que ses attentes ne sont pas satisfaites.

« Les espoirs fondés initialement sur le développement du Port de Marseille et l'extension de la zone logistique de Saint Martin de Crau sont largement déçus.
Le Port ne fonctionne pas correctement, même si, pour Monsieur Cabot, il dispose d'absolument toutes les caractéristiques (emplacement, foncier disponible, évolution des flux logistiques mondiaux, disponibilité de main d'œuvre, marchés couverts, ...) pour concurrencer les ports du nord de l'Europe (dont Katoen Natie est originaire). De même, les contraintes foncières, tant en ce qui concerne la propriété des terrains, leurs coûts, et surtout, l'évolution des règles environnementales, ont tendance à bloquer les projets d'extension initialement planifiés par le groupe.

Bien que les sites soient embranchés fer, l'entreprise ne peut utiliser sérieusement cette possibilité, le trafic étant par trop mal géré par les prestataires actuels.
Les voies ont donc été, pour certains entrepôts, recouverts par la route afin de faciliter les flux de camions. »

Par ailleurs, en aucun cas Monsieur CABOT mène une action volontariste pour participer à l'élaboration collective de ressources et générer ainsi pour son entreprise des avantages concurrentiels absolus (Camagni, 2006).
Sa participation au sein du Cluster Régional « PACA Logistique » est évoquée mais en précisant aussitôt qu'il « *est peu impliqué* ».
De même, il n'a jamais fait mention d'une démarche concertée avec les autres sites logistiques pourtant situés à proximité pour tenter d'élaborer des réponses communes aux enjeux qu'ils ressentent tous.
Il aurait ainsi pu notamment citer la disponibilité comme la formation de la main d'œuvre, qui est un élément crucial de la compétitivité de ces firmes. Le projet porté par certaines d'entre elles et relayé par les institutionnels locaux de création d'un groupement d'employeurs n'est par exemple pas mentionné.
Tout comme en ce qui concerne le transport de ses salariés, qui habitent dans un rayon de 20 km autour de la zone, et dont l'acheminement pourrait être mutualisé. Dans ce cas également, la Communauté d'Agglomération, dont c'est la compétence, rencontre d'énormes difficultés à recenser les différents besoins, à amener les firmes à faire éventuellement évoluer certains de leurs modes de fonctionnement afin de proposer un service qui convienne au plus grand nombre.
En revanche et paradoxalement, Monsieur CABOT est un fervent défenseur de la zone industrialo portuaire et exprime volontairement ce qu'il conviendrait d'après lui d'améliorer afin de lui permettre d'atteindre le niveau de performance et de dynamisme que ses atouts

naturels suggèrent.

« a) S'il y avait des gens qui disposaient réellement d'un pouvoir de décision, notamment pour gérer les problèmes du port, mais également les contraintes foncières, il serait alors possible de discuter et de définir une vraie politique commerciale de valorisation territoriale afin que les entreprises viennent s'implanter ici.

On pourrait ainsi par exemple mener des benchmarks avec les autres régions, définir un vrai positionnement stratégique, et apporter des réponses pertinentes aux questions basiques (où s'implanter, où se trouve les terrains disponibles, quelles sont les contraintes – administratives, financières, architecturales…- qui y sont attachées, quels sont les coûts d'acquisition ou de location, quel est la pérennité de la zone ...) que se pose tout investisseur.
Un organisme mutualisé pourrait alors être créé, qui gèrerait les zones d'activité, lesquelles seraient dédiées à des activités spécifiques (logistique, agroalimentaire, ...), assurant au chef d'entreprise une information fiable, pérenne, objective et à coût optimisé.
Le foncier ne serait plus une contrainte mais deviendrait une ressource gérée par le collectif.
Ce type de relation permettrait également de poser les vraies questions quant aux taxes supportées par les entreprises, et pourrait dialoguer efficacement avec les maires et les collectivités afin que tous mesurent bien l'impact économique de telles mesures.

En fait, la création d'une telle organisation est uniquement un problème administratif.

b) Il est aujourd'hui indispensable, au regard des modes de production et de consommation mondiaux, des flux logistiques en Europe, du positionnement des ports et des grandes zones accueillant et traitant ces flux, et de la situation du Grand Port Maritime de Marseille et de son Hinterland, de décider de zones affectées à la gestion des marchandises qui transiteront par Fos 2,3,4 XL.
Ces zones devront adopter un positionnement complémentaire cohérent par rapport aux besoins spécifiques des clients potentiels et de leur capacité à les servir (notamment en terme de bassin d'emploi disponible).

Il n'est pas absurde, même si cela peut heurter nombre d'entreprises qui souhaitent être propriétaires, de retenir, pour la gestion de ce foncier, le principe du bail emphytéotique en vigueur sur les terrains gérés actuellement par le Port.
Cette approche serait, pour les pouvoirs publics, porteuse de très nombreux intérêts.

Elle leur assurerait :

- *La maîtrise de leur foncier sur le long terme,*
- *D'éviter toute spéculation immobilière,*
- *Le suivi de l'activité de chacune des entreprises présentes, lesquelles devant respecter un cahier des charges d'occupation stipulant précisément ce en quoi elles s'engagent, en terme de création d'emplois, de développement, d'impact environnemental, voire même d'implication dans la vie locale,*
- *De nouer des relations, au début contractuelles, puis commerciales et enfin, naturellement de coopération économique avec elles,*

- *L'obligation de s'interroger sur le devenir de leurs zones, et donc, d'élaborer une vraie stratégie économique*
- *Enfin, de se rapprocher des entreprises, de comprendre leurs contraintes, et d'apparaître comme un réel partenaire, et non simplement, un collecteur de taxes*

On pourrait même imaginer que des entreprises ne respectant pas leur contrat puisse être obligées de partir, permettant ainsi à d'autres de disposer du foncier redevenu disponible.

c) Pour conclure, il n'est pas normal que le territoire ne dispose pas d'une structure en charge du Développement Economique.
Comme une entreprise, elle pourrait acquérir du foncier et des locaux, avec un pouvoir de préemption si nécessaire, afin de répondre efficacement et rapidement à la demande.
Cet organisme devrait évidemment avoir des comptes à rendre. Par exemple, en terme de création d'emplois.
Mais surtout, il devrait coordonner, voire piloter si besoin, toutes les interventions et toutes les structures agissant sur le champ du développement économique local.
Il est indispensable que ce type d'organisme affirmer sa légitimité et sa pérennité, afin d'assurer, à tous, la continuité et le suivi, sur le temps long, des décisions structurantes que le territoire, sous son impulsion, aura pu élaborer. »

Ces propos expriment bien à notre sens la position des dirigeants de ce « premier groupe » quant à leur appréhension des ressources locales.
Elles sont principalement « *géographiques* » (Tabariés, 2005), en aucun cas « *cognitives* » et « *éthiques* » (Camagni, 2004) et leur amélioration relève principalement des pouvoirs publics ou des structures institutionnelles locales.
Dans ce schéma, les firmes pourraient éventuellement participer, mais en tant, au mieux, que fournisseur d'informations quant à leurs besoins. Lesquels devraient être satisfaits par le territoire, dans une approche « client – fournisseur », probablement analogue au mode de fonctionnement que KATOEN NATIE entretient avec ses grands donneurs d'ordre.

Les ressources ne sont en aucun cas « *construites* » (Pecqueur, 2004 ; Crevoisier, Kebir, 2004). Elles peuvent correspondre aux « *ressources produits* » au sens de la typologie proposée par Bernard Billaudot (2004), car elles s'intègrent « *dans un processus de création de ressources* » dont la firme est un des maillons. « *Le territoire est alors un conteneur de ressources patrimoniales publiques* » (Billaudot, 2004), lesquelles sont de « nature générique » pour Bernard Pecqueur (2005) car elles sont le résultat d'un « *processus exogène de la création des ressources et/ou des actifs* » (en ce sens qu'elles ne sont pas le résultat d'une action volontariste et collective des agents). Elles ne peuvent être qualifiées de « *ressources spécifiques* », qui, elles, « *résultent explicitement de stratégies d'acteurs et sont dédiées à un usage particulier* ». Elles n'apportent pas une forte différentiation aux activités présentes sur le territoire, bien que partie prenante essentielle à son processus de création de valeur.

C'est probablement la raison pour laquelle, lorsque nous avons interrogé Monsieur CABOT sur l'impact financier de la disponibilité de ces ressources et la différentiation qu'elles pouvaient apporter à son activité, il n'a pu apporter de réponse. A l'inverse, il peut aisément en quantifier les surcoûts lors de leurs défaillances.

Cette perception est proche de celle exprimée par Monsieur POMELLA, le dirigeant des

CMP, pour qui « *l'activité, le développement et la pérennité des CMP sont absolument liés aux infrastructures publiques (routes, pont, embarcadères, port) nécessaires au convoyage des pièces qu'elle fabrique* ».
Or,

> *« La situation en terme de dessertes est fortement contrainte par des infrastructures défaillantes ou inexistantes, vers le port de Fos et celui d'Arles. Elle perturbe considérablement la compétitivité de l'entreprise, fragilise ses démarches commerciales et la confiance de ses clients en sa capacité à les livrer et engage donc sérieusement sa pérennité ».*

Dans ce cas également, la ressource est un acquis consubstantiel de la firme. Elle n'est pas considérée pour le dirigeant comme facteur, en tant que tel, d'externalité productive mais, à l'inverse, comme susceptible de fortement contraindre sa compétitivité en cas de défaillance.

En tout état de cause, comme nous l'avons précisé par ailleurs, l'entreprise ne s'inscrit pas dans les dynamiques collectives (pôles de compétitivité, associations d'exportateurs…) locales. Elle ne cherche pas non plus à construire un écosystème avec les autres firmes de son secteur d'activité, dont certaines sont pourtant issues d'un essaimage d'anciens cadres qui, suite aux crises des années 80 et la quasi cessation d'activité des CMP, ont recréé, à proximité, des entreprises de mécanique ou de chaudronnerie avec lesquelles elle pourrait aisément collaborer. Tout comme Messieurs MOREL et CABOT, Monsieur POMELLA n'est pas investi à titre individuel dans les dynamiques économiques et institutionnelles locales, et n'approche les acteurs locaux que pour tenter d'apporter une réponse à un problème spécifique que son entreprise ne peut résoudre par elle-même.

L'approche développée par Monsieur NADDEO, le dirigeant de Sud Engrais Distribution, si elle s'inscrit en continuité des propos tenus par les autres chefs d'entreprise, diffère néanmoins assez largement sur le fond.
En effet, si sa conception des ressources se confond avec les moyens de communication (Rhône, chemin de fer) et les infrastructures ou services (port, grues, silos, dessertes ferroviaires, ..) indispensables à son activité, il évoque spontanément comme essentielle à la dynamique de son entreprise son implication au sein de structures locales, qu'elles soient institutionnelles (chambres consulaires), sectorielles (syndicat des riziculteurs, AFCOM) ou de recherche (Centre Français du Riz). De même, le travail qu'il mène auprès de riziculteurs afin d'adapter de nouvelles variétés de riz plus productives et moins consommatrices d'eau ou d'engrais, comme son association avec une importante coopérative et un agriculteur pour développer une gamme de céréales biologiques, prouvent sa profonde insertion dans le milieu local.

> *« Cependant, l'entreprise participe activement à la gestion du Centre Français du riz et au Syndicat des Riziculteurs. Dans ce cadre, son dirigeant côtoie aisément ses clients et est à même de travailler avec eux dans le cadre de projets particuliers. C'est ainsi que Monsieur NADDEO a expérimenté avec Le Mas de la Ville (important riziculteur) un mode de culture du riz moins consommateur en eau. De même, il teste avec d'autres agriculteurs des variétés de riz non encore exploitées en Camargue. »*

Paradoxalement, le principe d'une ressource cognitive est ici esquissé, sans pour autant qu'il soit intégré dans le discours du dirigeant comme un axe stratégique construit et dont le coût

est mesurable.
Les structures parapubliques dédiées à la riziculture, l'implication de Monsieur NADDEO en faveur de l'expérimentation et du développement de solutions innovantes, les collaborations qu'il noue avec différents acteurs de la filière peuvent en effet préfigurer ce que Muriel Tabariés (2005) nomme « *ressource cognitive* ».

Nous pouvons ainsi considérer que la dynamique autour du riz et de l'agriculture camarguaise en général, mêlant semenciers, agriculteurs, fournisseurs d'engrais, centre technique, syndicat professionnel, acteurs publics (Conseil Régional et commune d'Arles notamment), le tout circonscrit sur un périmètre géographique peu étendu, correspond à un « *atout endogène développé par le milieu, qui tente de créer une culture de la ressource permettant une exploitation durable de la ressource* » (Tabariés, 2005).
Nous sommes donc bien en présence de la traduction de ce qu'est une ressource. A savoir, une entité qui soit, à partir d'une « *ressource naturelle* » (Billaudot, 2004), *« construite(s) par les acteurs locaux, à travers des processus d'innovation et d'apprentissage* » (Kirat, Lung ; 1997) et qui « *tend(ent) à constituer le facteur majeur de différenciation des territoires* » (Colletis *et al.,* 1999).

En effet, les apports, tant techniques que cognitifs et même financiers que cette dynamique offre à ces acteurs s'inscrivent dans une approche d'optimisation de l'exploitation d'une spécificité du territoire, laquelle correspond en l'occurrence au terroir local. Ils contribuent ainsi à l'amélioration de la productivité des exploitations et de l'ensemble des agents de la filière, à un positionnement marketing spécifique, incitent à la mise en œuvre de projets collectifs et s'inscrivent dans une logique d'optimisation des moyens (financiers, cognitifs, matériels, …) communs.
Par ailleurs, même circonscrit à un secteur d'activité particulier (l'agriculture), ce regroupement d'agents, la diversité de leurs missions et les collaborations de tous types qu'ils entretiennent, possèdent selon nous bien les attribut d'un « *milieu innovateur* » d'après la définition qu'en proposent en 1993 Denis Maillat, Michel Quévit et Lanfranco Senn : à savoir « *un ensemble territorialisé dans lequel les interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des relations 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* ».

Pour autant, dans ce cas également, Monsieur NADDEO ne donne pas le sentiment d'avoir conscience des avantages absolus (Camagni, 2006) que les spécificités du territoire et la démarche à laquelle lui-même participe et entretient procurent à son entreprise. Il ne mentionne pas non plus le potentiel d'innovation que cette situation recouvre, quand bien même il mène pour son entreprise une démarche volontariste en la matière.

> *« Toutes les améliorations organisationnelles, la réduction des coûts énergétiques, l'optimisation des outils de production, la réduction des pertes produits (dont l'impact est très conséquent dans ce type d'activité), la création de la station de mélange (avec un procédé breveté), qui permet de produire 3 fois plus de quantité, mais avec la même consommation d'électricité, sont des exemples prouvant à quel point l'innovation, même si la structure de l'entreprise ne lui permet pas de posséder de salariés affectés à la R&D, est une priorité pour le dirigeant. »*

En synthèse, nous constatons donc que pour les dirigeants de MGPI, KATOEN NATIE, CMP les ressources territoriales s'analysent essentiellement sous l'angle « géographique » : « *la ressource n'est qu'une externalité, qu'un facteur de localisation pour les firmes* ». Conformément à ce qu'indique Muriel Tabariés (2005), dans ce cas, « *il n'est pas évident qu'un phénomène de milieu puisse émerger* ».

Nous pouvons effectivement le constater, ces dirigeants n'envisageant une éventuelle collaboration avec les acteurs locaux (institutionnels ou économiques) qu'afin de tenter de résoudre un problème qui leur est spécifique. La notion de « milieu » semble donc leur être totalement étrangère.

En revanche, l'approche Monsieur NADDEO peut probablement se comprendre différemment. Elle peut s'analyser comme une situation médiane, sans doute assez proche de celle développée par les dirigeants du second groupe de notre panel. Ces derniers appréhendent en effet le territoire comme à même de leur offrir capacité à se différencier et à leur permettre d'élaborer collectivement des avantages concurrentiels grâce à des ressources locales, qu'il leur convient collectivement de valoriser et d'utiliser pour leurs activités.
Ainsi, bien que le dirigeant de Sud Engrais Distribution ne comprend pas ses activités collaboratives avec les différentes structures œuvrant pour le développement agricoles de la Camargue comme étant constitutifs de création de ressources de type « cognitifs », il nous paraît légitime de considérer pour autant que c'est bien le cas, le territoire offrant à ce chef d'entreprise matériaux pour élaborer produits, services et activités innovantes génératrices de valeurs et de différenciation. Dans cet exemple, l'ensemble formé par les acteurs auquel appartient Monsieur NADDEO, les actions qu'ils mènent en commun, correspondent aux différents attributs du milieu innovateur tel que proposés par Philippe Aydalot (1984) et spécifiés en 1993 par Denis Maillat : « *Le milieu est innovateur lorsque ses ressources sont organisées, coordonnées et mises en relation par des structures économiques, culturelles et techniques qui rendent les ressources exploitables pour de nouvelles combinaisons productives.* »

Cette dimension nous paraît plus affirmée et parfois même assumée dans le discours des dirigeants de A-CORROS, JEAN MARTIN, du LERM et des RENCONTRES D'ARLES, pour lesquels le territoire est un réceptacle de ressources, non uniquement géographiques, mais surtout cognitives et éthiques, dont ils ont conscience de la nécessité de contribuer à leur transformation en actifs productifs (Pecqueur, 2005) pour leurs firmes.

Afin de montrer les différences de perception entre ces deux groupes de dirigeants, il peut être instructif de comparer la trajectoire de A-CORROS, start-up récemment implantée sur Arles, à celle exprimée par Monsieur CABOT au sujet de KATOEN NATIE.
En effet, si la multinationale belge s'est localisée sur Saint Martin de Crau, c'est après une analyse rationnelle et économique des potentiels (géographiques, d'infrastructures, de ressources humaines, de capacité de développement, d'évolution de marché…) offerts par le territoire. Les ressources locales étaient donc parfaitement intégrées. Le choix de la localisation de l'entreprise fut donc basé principalement sur l'analyse des futurs coûts directs qu'elle aurait à supporter, dont les plus conséquents relevaient du transport (des flux de marchandises entrants et sortants et du déplacement de la main d'œuvre), ceci dans une conception de son développement purement néoclassique telle que théorisée par Von Thünen (1828).

« *L'espace économique est un support neutre, car si (il) intervient dans les décisions de localisation des firmes, c'est essentiellement - voire uniquement – à travers les coûts de transport imputables à l'acheminement des biens des lieux de production vers les lieux de consommation.* » (Ferguene, 1999)

A l'inverse, pour Monsieur MEMET, la situation géographique d'Arles n'était probablement pas optimum suivant le modèle économique de Von Thünen.
D'autres communes présentaient un pouvoir d'attraction supérieur :

« Initialement, trois sites avaient été retenus :

a) <u>Le Cap d'Agde :</u>
Outre sa situation en bord de mer, la ville dispose d'un musée et d'une structure de restauration susceptibles de coopérer avec l'activité future d'A-Corros.

b) <u>Toulon – Saint Raphael :</u>
Ces villes souhaitaient accueillir Monsieur Memet, dont les compétences pouvaient permettre la création d'axes de développement nouveaux pour le territoire et parfaitement cohérents avec son positionnement stratégique et la présence du pôle de Compétitivité Mer. Un bâtiment de 1000 m^2, bord à quai, avait ainsi été proposé à des conditions particulièrement avantageuses.

<u>c) Arles :</u>
L'épouse de Monsieur Memet réside dans la ville. Par ailleurs, différentes structures muséales et le positionnement géographique intéressant (à la jonction du Languedoc et de la Provence) pouvaient justifier ce positionnement. »

Les ressources « *géographiques* » arlésiennes étaient donc moins attractives pour le jeune créateur que celles proposées par Toulon ou par le Cap d'Adge.

Cependant, les motivations qui ont fait pencher son choix en faveur de la cité provençale, si elles mettent en avant, en premier lieu, des raisons purement personnelles, peuvent, ensuite, être analysées par la perception que ce territoire avait capacité à lui offrir, par son action au sein de structures existantes ou en création, un environnement, un milieu donc, à même de largement contribuer au développement de son activité grâce à l'affirmation de ressources différenciantes et « *de réduction du degré d'incertitude statique et dynamique* » (Camagni, 1991).

« En fait, bien que Toulon proposât des conditions extrêmement avantageuses à Monsieur Memet, son étude de faisabilité a coïncidé avec le lancement d'une dynamique « Pôle de Compétitivité » axée sur la Culture et le Patrimoine, initiée par l'Etat (préfet de Région), la Ville d'Arles et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, qui en a assuré le pilotage.
Il a ainsi pu aisément rencontrer de nombreux acteurs locaux, dont un, le Laboratoire d'Etudes et de Recherches sur les Matériaux (SAS de 70 salariés), s'est rapidement manifesté comme un potentiel futur partenaire majeur.
En effet, le LERM possédait les outils analytiques nécessaires à l'évolution prévisible de ce qu'allait devenir A-Corros (Microscope électronique à balayage, diffraction X,

spectrométrie Plasma, ...), et, parallèlement, cette entreprise, spécialiste de l'étude des matériaux de construction principalement minéraux (béton, pierre, ...), souhaitait acquérir une nouvelle compétence dans le domaine métallique.
D'où l'évidence d'une collaboration.
Dans un premier temps, le LERM a proposé de recruter Monsieur Memet.
Cependant celui-ci souhaitait créer sa propre entreprise.
De plus, la cohérence de son projet, son articulation intelligente avec les attentes du LERM, la collaboration efficace et bénéfique pour les deux entités qu'il pouvait générer, ainsi que sa volonté de développer une activité « archéologique », propre à A-Corros, a rapidement légitimé le principe d'un partenariat.

A Toulon, les outils de laboratoire existaient, mais appartenaient à l'Université.
Le Cap d'Agde, par contre, ne pouvait offrir simplement un accès vers ce type de matériel.

C'est pourquoi, bien que ces deux communes offraient des conditions a priori très favorables (proximité de la mer et souhait politique de développer des activités autour de l'archéologie sous-marine), c'est le choix d'Arles qui s'est imposé à Monsieur Memet. »

On le voit, dans le cas présent, c'est bien le territoire, ses ressources internes (en l'occurrence, la présence du LERM, le support de la Chambre de Commerce et d'Industrie, la proximité des acteurs institutionnels et des décideurs politiques) et l'embryon de démarche collaborative initiée par la construction du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines qui ont conforté le choix de Monsieur MEMET en faveur d'Arles.

Nous sommes donc bien en présence d'une ressource « *cognitive* », car élaborée par le territoire et ses acteurs, qui est assimilable à un « *atout endogène développé par le milieu* », lequel « *tente de créer une culture de la ressource permettant une exploitation durable de la ressource* » (Tabariés, 2005). Contrairement aux cas précités, les relations hors marché et la coopération entre firmes, via une démarche collective de création d'un cluster ont contribué à l'ancrage de la société sur Arles. Cette dynamique collective correspond bien à ce que Patrick Ternaux et Bernard Pecqueur, en 2008, décrivaient comme étant une « *ressource spécifique* ». Ces ressources sont « *en effet, incommensurables (non exprimables en terme de prix), non transférables et hors marché. Elles apparaissent lors de combinaisons de stratégies d'acteurs et participent ainsi au processus de construction d'un territoire* » (Ternaux, Pecqueur ; 2008).

Ainsi, Monsieur MEMET, s'il a des griefs à porter au territoire, ceux ci concernent ses relations aux acteurs politiques et à ce qu'il considère comme étant un non respect de leurs engagements.

« En revanche, il regrette que les décideurs politiques, avec lesquels le contact a pourtant été aisément noué (Monsieur le Maire d'Arles, Monsieur le Président du Conseil Régional, ainsi même si cela le fut dans une moindre mesure, Monsieur le Président du Conseil Général et Monsieur le Président de la Communauté d'Agglomération d'Arles-Crau-Camargue-Montagnette) et qui avaient semblé montré un intérêt certain pour le concept d'A-CORROS aient tant tardé dans le soutien qu'ils avaient pourtant indiqué vouloir lui apporter.
Passé un premier temps au cours duquel il s'est aperçu que ces promesses n'étaient pas suivies d'effet, Monsieur Memet a ainsi donc du dépenser énormément d'énergie à

réexpliquer son projet, à justifier de ses choix et de ses attentes, pour, in fine, parvenir à sensibiliser réellement ces acteurs.
L'aide qu'ils ont alors octroyée fut très éloignée de ce qu'il avait imaginé initialement. »

Il ne remet pas en cause les ressources qui l'ont incité à se localiser sur Arles. Probablement parce qu'elles procèdent d'une démarche partenariale et collaborative qui a été créée et qui continue d'être entretenue par les acteurs (principalement les entreprises, les universitaires, les écoles, les laboratoires de recherche, les associations, la Chambre de Commerce et d'Industrie porteuse du Cluster – par le milieu local, donc), qui l'ont modelée, par une action volontariste de leur part, en fonction de leurs attentes et besoins. Ces ressources sont donc totalement appropriées par Monsieur MEMET, et ses éventuels manques sont compris par lui comme étant des axes d'amélioration collective, alors que pour Monsieur CABOT, ils s'assimilent à une défaillance de service du territoire.

Cette approche peut être complétée par celle exprimée par Monsieur MARTINET, le Directeur Général du LERM, pour lequel la région d'Arles offre, à la fois ressources géographiques

« On pourrait citer le patrimoine arlésien, qui sert de vitrine et de chantiers aux travaux du LERM, quand bien même il soit délicat de le qualifier d'infrastructure. Il s'agit plutôt d'une ressource locale »,

cognitives, car le LERM est

« membre du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines (Gilles Martinet en est le Président) et du Pôle de compétitivité Risques. Les relations sont aisées, notamment avec les élus, ce qui est un vrai avantage. L'entreprise participe avec la Mairie, comme avec d'autres acteurs (Région, CCIPA), à divers groupes de travail »

et éthiques

« L'image provençale acquise par le LERM a changé les rapports avec ses clients, qui considèrent l'entreprise différemment. La localisation arlésienne est particulièrement attractive. Le sérieux perdure malgré les clichés. Le LERM bénéfice beaucoup de l'image d'Arles et de la Région, en terme de Patrimoine et de Dynamisme».

L'imbrication historique de l'entreprise avec le territoire arlésien exprimée précédemment, alliée à l'ouverture d'esprit et la démarche volontariste de ses dirigeants ont fait que, naturellement, le LERM s'est engagé dans une démarche d'intégration des ressources « latentes » du territoire (son patrimoine historique, son cadre de vie, …). Progressivement, ensuite, la firme a développé d'autres axes stratégiques basés sur l'image d'Arles comme légitimation de ce positionnement. Enfin, son implication locale « tous azimuts », les relations de confiance que l'entreprise, en tant qu'entité, et que ses collaborateurs, à titre individuel, ont noué avec les structures de tout type (économiques, sociales, sportives, institutionnelles, scientifiques, culturelles, …) l'ont naturellement conduite à être représentée et à être impliquée dans nombre de dynamiques locales qui, in fine, furent susceptibles de lui apporter différentiation, économies d'échelle, réduction des coûts d'information et coordination hors marché.
Cette modalité de développement, basée sur le local et tirant partie des ressources offertes par le territoire, en s'impliquant dans leur transformation en « actifs » (Colletis, Pecqueur ; 1993), se comprend par la volonté de l'entreprise d'offrir « *plus d'espace aux relations non marchandes, aux liens sociaux, aux relations de confiance, à des formes de coordination tacites, le plus souvent issues d'une histoire et de pratiques communes* » (Hattab-Christmann,

2007). « *La confiance et le respect de codes communs qui permettent de concilier coopération et concurrence et d'échapper à des comportements opportunistes* » (Hattab-Christmann, 2007), positionnent le LERM, dont l'implantation sur Arles est pourtant récente, comme une entreprise « du » territoire.

C'est donc bien la volonté du management de l'entreprise et ses valeurs qui ont permis que soit construite, dans le temps et grâce à des relations de confiance non opportunistes avec le milieu, une démarche d'imprégnation de la culture locale, de ses singularités et de ses normes. Elle a ainsi été en capacité d'épouser les spécificités, et donc les ressources potentielles, du territoire, de les relier à ce qui la fonde afin d'en exacerber certaines dans une démarche de co-construction « gagnante – gagnante » pour elle-même, pour les autres acteurs engagés dans la démarche (le milieu local, donc), et, plus globalement, pour le territoire.
Ce que Jean-Benoît Zimmermann traduit, en 2005, par l'expression d'une « *dialectique firme-territoire, dans laquelle se construit une interaction, une endogénéisation réciproque, qui va fonder ou non une dynamique commune de la firme et du territoire ».* L'imbrication du LERM au sein de son milieu est donc « *génératrice d'indivisibilités – temporaires ou non – dans le rapport firme-territoire* ». Elle « *contribue au processus de création de ressources, de la firme et du territoire respectivement. Elle est par conséquent le facteur essentiel de l'ancrage au sens de la dynamique industrielle et de l'innovation* » (Zimmermann, 2005).

Par ailleurs, l'innovation, qui est au cœur de la démarche du LERM *« on innove tout le temps et souvent sans le savoir, tant techniquement que dans les processus, les actes de management, la politique salariale, etc… L'existence, la reconnaissance clients et la légitimité de l'entreprise reposent sur l'innovation* », en a naturellement bénéficié.

Comme nous l'avons par ailleurs indiqué, le développement et une part de la crédibilité du positionnement stratégique de l'entreprise sur l'expertise en restauration de monuments historiques se réfèrent à sa proximité du patrimoine arlésien.
Il en va de même en ce qui concerne son implication au sein de projets innovants collaboratifs.
C'est par exemple le cas du projet Neopozzol (*source : site Internet du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines*), qui a été financé par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'Etat et l'Europe, dans le cadre de « l'appel à projets recherche finalisée », ouvert aux membres du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines en tant qu'association labellisée PRIDES. Ce projet, d'un budget d'environ 500 000 €, a permis au LERM, à la société GUINTOLI (entreprise de BTP), à l'ECOLE D'AVIGNON (institut de formation professionnelle dédié à la restauration du patrimoine bâti) et au CEREGE (laboratoire du CNRS), toutes structures membres du PRIDES, de créer et de breveter un nouveau matériau de restauration des monuments anciens, parfaitement respectueux des supports antiques, car à base de pouzzolane.

Outre la démarche innovante et collaborative que ce type de projet partenarial suppose, il nous paraît parfaitement illustrer le paradigme du milieu innovateur, selon lequel, c'est bien le milieu (en l'occurrence, les institutionnels et les acteurs économiques du pays d'Arles à l'origine de la démarche cluster), qui a généré l'innovation, que traduit la conception de ce nouveau matériau.
Son véhicule fut, en la matière, le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines.
Il n'est pas objet ici de retracer les caractéristiques de ce cluster qui ont été largement

précisées ultérieurement. Néanmoins, il convient de resituer cette démarche plus globalement, en indiquant qu'elle ne fut possible qu'adossée à des politiques publiques (les pôles de compétitivité et le Schéma Régional de Développement Economique PACA) et que sa légitimation (en l'occurrence, ce qui a permis sa labellisation) tient en la spécificité du territoire, et donc, en ses ressources différenciantes.
La création de ce cluster et sa labellisation en tant que PRIDES (puis, en 2010, comme Grappe d'Entreprise par l'Etat) sont en effet basées sur un tropisme local, (les remarquables patrimoines historique, archéologique, culturel et environnemental du pays d'Arles et de la région PACA, et la densité des acteurs de tous ordres œuvrant dans les domaines du patrimoine et de la culture), un regroupement d'agents économiques, universitaires, culturels et scientifiques, encadré par les institutions locales (la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, la Mairie d'Arles et l'Etat, par la sous-préfecture locale) et s'intègrent au sein d'une politique publique nationale (les pôles de Compétitivité) déclinée régionalement (les Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economiques Solidaires) dans le cadre du Schéma Régional de Développement Economique, voté par les élus régionaux en 2006.

Par ce que ce cluster apporte au LERM, à ses membres et au territoire du pays d'Arles (financements particuliers, reconnaissance internationale, attractivité territoriale,…,) (sources : *entretien avec le Président du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, Schéma Régional de Développement Economique de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur de 2006 et sites internet du Pôle Industries Culturelles et patrimoines, et du Conseil Régional PACA*), par son fondement territorialisé, par son activation volontariste, et parce qu'il offre au Pays d'Arles « *une différenciation durable, c'est-à-dire non susceptible d'être remise en cause par la mobilité des facteurs* » (Colletis, Pecqueur, 2004), il est pour le territoire une ressource « *spécifique* » (Colletis, Pecqueur, 2004), manifestement à classer dans la catégorie « cognitive » de la typologie proposée par Muriel Tabariés, (2005).

Toutefois, la création de ce pôle ne fut possible, outre son positionnement original et intimement connecté à son territoire, que par l'alliance d'un réseau d'acteurs profondément convaincus de l'intérêt de cette construction car potentiellement facteur de création de richesses.
Ce réseau, qui est « *un 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* » (Maillat, Quévit, Senn, 1993) apparaît donc bien comme un « *milieu* », et même, en l'occurrence, un « *milieu innovateur* ». Il s'est lui même révélé et développé avec la dynamique de construction puis de pérennisation de ce cluster. En la matière, le milieu, à l'égal des ressources locales (géographiques et cognitives) fut l'instrument qui en a permis sa concrétisation.

Or il nous apparaît que ce milieu, tel qu'il vient être décrit, possède nombre des attributs d'une ressource territoriale.
En effet, il est latent, puisque présent sur le territoire, il peut ensuite être activé afin de résoudre un problème productif, mais, il peut, également, dépérir (Perrin, 1997).
Par ailleurs, il est bien « *une caractéristique construite d'un territoire spécifique dans une optique de développement* », définition que Bernard Pecqueur donne, en 2004, d'une

« *ressource territoriale* ».

Cette ressource est certes particulière, car est elle même force d'entrainement de création ou d'exacerbation d'autres ressources. Cependant, elle répond aux mêmes caractéristiques, elle présente également un cycle de vie (Perrin, 1997) et produit les mêmes facteurs de développement pour les acteurs économiques qui l'intègrent, comme pour le territoire qui l'abrite.

Paradoxalement, en reprenant la typologie de Muriel Tabariés (2005), ce milieu nous apparaît comme étant, tout à la fois, « *géographique* » - le milieu est une externalité, un facteur de localisation pour les firmes -, « *cognitif* » - ce milieu est un atout endogène développé par lui même, qui tente de créer sa propre culture dans une optique de son développement durable – et enfin « *éthique* » - car ce milieu, qui a un caractère géographique spécifique, acquiert une valeur politique du fait qu'elle est défendue principalement par la population, des associations ou des collectivités locales -.

Il peut donc être qualifié de « méta ressource », et, en reprenant la définition proposée par Olivier Crevoisier (2000), « *les milieux innovateurs sont « auto organisateurs» et produisent des « complémentarités » et des « interdépendances productives »* », nous pouvons donc l'apprécier comme une ressource capable de s'autoalimenter et de générer, par elle même, d'autres ressources, de transformer des ressources latentes en actifs, le tout « *pour la recherche et la construction de solutions locales à des problèmes productifs et inédits de nature globale* » (Lecoq, 1999).

Par le LERM, mais, également dans l'exemple d'A-CORROS et, comme nous le verrons, des RENCONTRES D'ARLES, il nous apparaît que ces acteurs furent moteurs d'une démarche – la conception ex nihilo d'un cluster – qui a abouti à la création d'une ressource cognitive qui elle même a nécessité, de par son processus de gestation et afin d'assurer sa pérennité, qu'un milieu innovateur se matérialise, se structure et se développe. Lequel milieu innovateur apparaît également pour le territoire, comme une nouvelle ressource, que nous pouvons qualifier, comme nous l'avons vu, de « méta ».

En ce sens, le LERM est probablement un bon exemple du fondement du concept des milieux innovateurs selon lequel « *on considère que l'entreprise (et l'entreprise innovante) ne préexiste pas aux milieux locaux, mais qu'elle est sécrétée par eux.* » (Aydalot, 1986). Nous pourrions, en l'occurrence, compléter cette analyse par l'importance des ressources locales dans ce processus. En effet, quelles soient matérielles (le patrimoine dans le cas présent) et entrent ainsi directement dans le processus de production de la firme, ou qu'elles soient intangibles (la démarche de clusterisation ou l'intégration sociale des collaborateurs) et jouent le rôle de catalyseur de projets d'innovation et de collaboration inter-firmes, ce sont bien les ressources locales (préexistantes ou « activées » par une démarche volontariste de la firme) qui ont offert au LERM des axes de différentiation, des vecteurs de développement et des sujets d'innovation.

Et ceci, en parfaite connaissance de cause, les dirigeants du LERM ayant érigé l'implication locale, la démarche collaborative et la confiance avec les acteurs du territoire comme une des valeurs fondatrices de l'entreprise.

« L'entreprise participe avec la Mairie, comme avec d'autres acteurs (Région, CCIPA), à divers groupes de travail, et l'implication de tous est toujours très constructive.
Ces relations se tiennent de plus dans un excellent état d'esprit.
Avec depuis une confirmation de l'attrait du territoire qui est devenu le nôtre et une forte facilité à échanger et à dialoguer avec les politiques, les institutionnels, etc.. ».

C'est probablement ce positionnement qui manifeste la profonde différence d'appréciation entre les firmes que nous avons interrogées.
Monsieur MARTINET semble en effet parfaitement mesurer ce que le territoire et ses ressources peuvent apporter à son entreprise, mais il est également conscient que cet apport suppose de la part du LERM une implication sociétale forte et l'allocation de moyens à cet effet.
Ceci, sans planifier a priori d'échéance de retour sur investissement, sans idée préconçue de l'avantage que la démarche pourra lui apporter. Mais avec la certitude que cette *endogénéisation réciproque* (Zimmermann, 2005) contribuera, à court ou moyen terme, sur des plans qui pourront être financiers, humains, techniques ou commerciaux, au développement de son entreprise.

Ce positionnement volontariste se retrouve également dans les propos de Madame MARTIN.
Les RENCONTRES D'ARLES, de par l'intégration des sites patrimoniaux de la commune comme acteurs à part entière de la scénographie du festival, sont naturellement largement partie prenante de la valorisation, de l'adaptation et même de la mise en exergue des monuments, bâtiments et lieux particuliers susceptibles d'accueillir les expositions.
Le patrimoine local, qu'il soit archéologique, historique, culturel et même industriel, apparaît donc bien comme une ressource essentielle au développement du festival.

« Le festival fait corps avec la Ville et il apparaît manifeste que les lieux d'exposition, principalement patrimoniaux et souvent exceptionnels, font partie intégrante du concept même des Rencontres. »

Or, l'exploitation des sites arlésiens n'était pas prévue comme telle initialement par les RENCONTRES, qui se contentaient de les utiliser comme simples lieux d'exposition. Cependant, progressivement, il est apparu que, non seulement, les visiteurs étaient également intéressés de découvrir ces monuments chargés d'histoire, mais également, que les expositions de photographies gagnaient à être mises en valeur par une scénographie intégrant œuvres artistiques et architecture d'exception.

Telle que considérés par les RENCONTRES, les patrimoines (culturelles, historiques, architecturaux, industriels …) arlésiens correspondent donc bien à une ressource productive, « *qu'il est possible de capitaliser, de conserver, ou d'exploiter à des fins d'intérêts privés ou collectifs. Sorte de notion hybride entre biens publics et biens privés, impliquant l'idée de prise en charge intergénérationnelle et de responsabilité et susceptible de permettre le compromis entre la problématique économique de l'exploitation et la perspective écologique de la conservation* » (Peyrache-Gadeau, 2004).

Ainsi, « *l'endogénéisation réciproque* » (Zimmermann, 2005) entre le territoire et le festival se traduit bien par un co-développement bénéficiant à chacune des parties prenantes. Comme le précise Jean Benoit Zimmermann, « *en ce sens la rencontre productive est génératrice*

d'indivisibilités – temporaires ou non – dans le rapport firme-territoire et contribue au processus de création de ressources, de la firme et du territoire respectivement. »

Pour les RENCONTRES, l'utilisation et la valorisation des ressources patrimoniales assurent la différentiation du festival par rapport aux autres manifestations de cette nature (Visa pour l'image à Perpignan, Mois de la photo à Paris, ou les expositions se tenant dans les principales capitales mondiales). Pour le territoire arlésien, la mise à disposition de ces ressources contribue, comme nous l'avons présenté précédemment, à renforcer son attractivité touristique, sa visibilité internationale, et dynamise les économies hôtelière et commerçante de la cité. Mais, pas uniquement.

En effet, les ressources locales faisant corps avec la stratégie du festival en en étant un élément fort d'attractivité, les RENCONTRES ont été amenées à défricher de nouveaux lieux et à mettre en valeur des patrimoines jusqu'alors non considérés comme tels par la communauté locale. L'exemple le plus emblématique est probablement la « friche des ateliers SNCF », vaste ensemble de 7 ha (sur 13 ha au total), que les RENCONTRES ont progressivement investi en lui apportant un éclairage original et diffèrent de celui jusqu'alors porté quant à son éventuelle réhabilitation. Ce travail de mise en perspective du lieu grâce aux expositions et à diverses manifestations organisées par le festival s'est traduit par l'accélération de la rénovation de certains bâtiments. L'exemple de la Grande Halle est à ce titre symbolique : volumineux espace abritant initialement un atelier de chaudronnerie, en friche depuis plus de 25 ans, il a été réappropriée par les RENCONTRES afin d'y installer des expositions. Le Conseil Régional et la Ville, soucieux de réhabiliter ces vastes bâtiments afin d'offrir à la ville de nouveaux lieux de développement économique, ont intégré dans leurs réflexions la dynamique impulsée par le festival et ont orienté le positionnement stratégique de l'ensemble sur les industries créatives (*Source : sites internet de la ville d'Arles et du Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur*). A tel point que la Fondation LUMA, qui est un mécène international dédié à l'art contemporain, très présente sur Arles et membre du Conseil d'Administration des RENCONTRES en la personne de sa Présidente, Madame Maja Hoffmann, a décidé d'y installer son siège et d'en confier la réalisation à l'architecte mondialement connu, Paul Gehry. L'impact d'un tel monument et la refonte urbanistique qui en découlera dépasseront évidemment complètement le champ des RENCONTRES. Un nouveau quartier est en passe d'être créé, offrant des lieux d'exposition aux RENCONTRES, mais également, et surtout, des espaces propices à l'accueil d'activités économiques basées sur la créativité et la culture (la société d'édition Actes Sud a choisi d'y établir son siège social, l'Ecole Nationale Supérieure de la Photographie va y installer une partie de ses locaux et l'Etat envisage d'y localiser son futur centre dédié aux archives photographiques). Ils remodèleront la physionomie d'une partie de la commune en s'inscrivant dans le temps « long », de l'urbanisation et de la modernisation d'Arles.

> *« Ce projet nous propulse dans une autre dimension, à la hauteur des grandes capitales du monde » (Hervé Schiavetti, le maire d'Arles, en 2012)*
> *« Tel un rocher des Alpilles habillé d'un millier de blocs d'acier inox, la « Tour Gehry » s'élèvera à 56 mètres et sera entourée d'une rotonde en verre de dix-huit mètres de haut. Posée sur un socle, au niveau du boulevard Victor Hugo, elle surplombera l'ensemble du Parc des Ateliers et créera une entrée de ville tout à fait remarquable. » (Sources : Magazine d'Arles, Janvier 2012).*

La dynamique du festival se nourrit donc totalement des ressources locales, mais entraine dans son mouvement le territoire, en lui apportant, non simplement des retombées directes (accroissement du chiffre d'affaires des commerçants, par exemple), mais surtout, un positionnement international différenciant fondé sur l'imprégnation réciproque des axes stratégiques de chacun et la capacité à impulser des projets structurant d'envergure.

En ce sens, il n'est pas étonnant que Madame MARTIN constate que :

> *« Plusieurs tentatives de « délocalisation » de certaines expositions (à Paris ou en Asie) se sont heurtées à la difficulté de retrouver des sites au sein desquels la muséographie attachée aux lieux arlésiens puisse être dupliquée.*
> *Jusqu'à présent, ces essais ont été infructueux. »*

Les RENCONTRES fondent donc leur spécificité sur le patrimoine arlésien, qui, à l'origine, n'était qu'un support au « *core business* » du festival, en l'occurrence, les expositions photographiques. Aujourd'hui, elles en sont un élément central, au même titre que les œuvres photographiques. Ceci grâce à un travail concerté, construit et partagé entre les organisateurs et les propriétaires (en l'occurrence, la commune) des lieux.

Le festival ne peut donc se délocaliser aisément. Son ancrage arlésien est bien le fait d'éléments propres au territoire, lesquels s'enrichissent mutuellement. Les externalités et les gains irrécouvrables qui en découlent et qui bénéficient aux deux protagonistes, rendent très incertain un départ des RENCONTRES en une autre ville.

En ce sens, la démarche du festival, bien qu'il ne s'agisse pas d'une « entreprise », tel qu'exprimé par les auteurs travaillant sur les aspects de nomadisme industriel, illustre bien à notre sens la corrélation entre une activité et son territoire.

Sa relation au local nous paraît offrir des pistes intéressantes de réflexion quant à la mise en synergie des ressources locales et d'une activité économique en en dépassant la simple utilisation et mise à disposition.
Il est manifeste que, pour les RENCONTRES comme pour le territoire Arlésien, « *la problématique du nomadisme et de l'ancrage territorial, ne relève pas d'un exercice de mise en regard de paramètres caractéristiques, spécifiques d'une firme – d'une industrie –, face à ceux d'un territoire (en vue de savoir s'il y a ou non accouplage), mais d'une dialectique firme-territoire, dans laquelle se construit une interaction, une endogénéisation réciproque, qui va fonder ou non une dynamique commune de la firme et du territoire* » (Zimmermann, 2005).

C'est bien la mise en exergue des ressources patrimoniales locales, le potentiel de création de richesses qui en découle, les innovations « *L'innovation touche toutes les fonctions du festival* » (Madame MARTIN, RENCONTRES D'ARLES) qu'elles initient qui, s'inscrivant dans une dynamique économique et managériale globale du festival, lui permettent de se développer et de bénéficier d'une renommée internationale.

Les Patrimoines (architecturaux, historiques, culturels, …), les ressources (ou les actifs, au sens de Bernard Pecqueur en 2005) qui en résultent sont donc bien, pour les RENCONTRES, sources d'innovation. Il s'agit d'une illustration de l'analyse proposée par le programme

GREMI 6, qui élargit la notion de ressources, à même de générer et de porter des milieux innovateurs, aux patrimoines naturels et culturels.

Dans le cas présent, nous pouvons en effet constater que « *si la notion de ressource patrimoniale peut apparaître comme antinomique de celle d'innovation, on montre que l'innovation consiste ici à se développer à partir de sa culture, de son histoire, de son sol, en transformant son organisation socio-économique et en faisant émerger les trois propriétés nouvelles, coopérative, cognitive et territoriale, comme dans les autres types de milieux* » (Maillat et Matteaccioli, 2004).

Pour Madame MARTIN, l'innovation dépasse en effet bien le seul champ technologique, quand bien même le festival accompagne et devance parfois les attentes de ses clients internationaux, en étant à l'affut et en adaptant les outils marketing et de fidélisation qu'offrent les nouvelles technologies de communication.

L'innovation recouvre pour les RENCONTRES D'ARLES :

« En termes artistique : la muséographie, le choix d'artistes, de nouveaux lieux d'exposition.
En termes organisationnel : l'accueil du public, les outils de médiation,…
Ainsi qu'en termes administratif : la gestion du public, la fidélisation,…. ».

Et traverse bien l'analyse du GREMI 6 : « *L'innovation est donc ici plutôt de type conceptuel et de type organisationnel. En effet, elle consiste à valoriser différemment une ressource qui ne l'était pas ou mal et à en renouveler la demande dans le temps (innovation conceptuelle), à créer les conditions pour que la ressource soit préservée dans le temps et à trouver un mode de gouvernance qui fasse participer l'ensemble des acteurs concernés par cette valorisation (innovation organisationnelle)*. » (Tabariés, 2005).

Cependant, le patrimoine peut également revêtir d'autres attributs permettant aux firmes de se différencier et de fonder une large part de leur stratégie.

C'est le cas de JEAN MARTIN, pour laquelle il est considéré sous l'angle de son image de marque et des valeurs qu'il véhicule. Le positionnement marketing de l'entreprise se réfère ainsi entièrement à la Provence et au Pays d'Arles : le slogan de l'entreprise est « Provençal et Cuisinier », les étiquettes produits mentionnent toutes « Créé et cuisiné en Provence » et pour certaines, il est indiqué qu'il s'agit d'une « spécialité du Pays d'Arles ».

La Provence, sa renommée internationale, la qualité de la production agricole qui y est attachée, l'image positive qui lui est associée (dans les domaines culinaires, d'authenticité, de savoir faire, …), sont bien, pour JEAN MARTIN, « *une source de dynamisme, de richesse et une rente territoriale de situation* » (Mollard, Pecqueur, Moalla, 2001).

La ressource « Patrimoine » est ainsi valorisée par la firme suivant deux axes complémentaires :

- Le premier se fonde sur la renommée internationale de la région Provence, qui assure un positionnement différenciant et valorisant pour ses produits, que ce soit en France ou à l'international.

- Le second est basé sur l'image de qualité que la production agricole provençale peut véhiculer. Cette représentation est renforcée par l'ensemble de la symbolique utilisée par l'entreprise pour présenter ses produits, du packaging jusqu'à leur commercialisation, plutôt haut de gamme.

L'analyse de Bernard Pecqueur, en 2005, au sujet des Appellations d'Origine Contrôlée peut ainsi, à notre sens, illustrer la démarche de la firme, quand bien même celle ci soit individuelle, et non en l'espèce, collective.
« *L'exemple des Appellations d'Origine Contrôlées fait aisément image pour illustrer notre proposition. Dans ce cas, un groupe de producteurs coordonné avec des institutions locales produit un avantage compétitif fondé sur la qualité et la spécificité de la production en délimitant les contours géographiques du territoire. Au terme de négociations parfois longues avec des organisations nationales régulatrices (INAO), les acteurs procèdent au mouvement de discrimination qui définit les bénéficiaires et les exclus de l'avantage. L'espace physique support de la délimitation géographique contribue à cette construction à travers la ressource naturelle qui y est attachée. »* (Pecqueur, 2005)

Ainsi, tout comme pour le LERM et les RENCONTRES D'ARLES, l'exploitation par JEAN MARTIN de la ressource « patrimoine » procède bien de la conjonction de la perception commune qu'elle véhicule et de son activation, par un travail assurant la création d'externalités s'y référant, conçues par et pour l'entreprise, et qui permet son passage de l'état virtuel à l'état d'actif productif. Ce processus résulte donc bien « *explicitement de stratégies d'acteurs et est dédié à un usage particulier* » (Pecqueur, 2005).
Cependant, pour JEAN MARTIN, cette démarche est essentiellement celle de l'entreprise. Elle est principalement élaborée par Messieurs MARTIN, ses dirigeants. Elle s'inscrit dans les valeurs que véhicule le territoire et qui résultent d'une construction sociale, historique et culturelle globale, mais elle ne rencontre pas formellement une dynamique territoriale susceptible de la partager et de la approfondir.
C'est donc bien en effet par la qualité de ses produits, ses nombreuses certifications en la matière (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Ecocert et IFS), sa démarche citoyenne volontariste et revendiquée, l'ancrage territoriale de ses recettes qui sont principalement connotées provençales et le choix de privilégier les approvisionnements locaux en en fidélisant les sources afin de recourir majoritairement à des composants (légumes, fruits, huile d'olives …) cultivés dans le sud de la France, qui légitiment naturellement l'imbrication de toutes les valeurs positives de la Provence (qualité, savoir-faire, authenticité, tradition, accueil, …) avec celles de l'entreprise.
Pour les RENCONTRES D'ARLES, les espaces patrimoniaux au sein desquels les expositions se déroulent sont scénographiés et mis en valeur par la juxtaposition du caractère parfois exceptionnel du lieu et la représentation d'œuvres artistiques.
Le tout n'étant possible que par la collaboration étroite avec les représentants de la commune, les acteurs locaux (notamment les hôteliers), dans une démarche volontariste d'appropriation par le territoire (ses habitants mais également ses entreprises) de ce qui fonde le festival et participe à son développement.

Et ce sont bien les compétences techniques, scientifiques et commerciales du LERM, son expérience en la matière, qui associées à la proximité de la localisation de la firme et des patrimoines arlésiens, qui confortent son positionnement et son expertise dans les domaines de la rénovation patrimoniale. Mais cette légitimité est exacerbée par la volonté d'ouverture

de la firme aux acteurs du territoire (institutionnels, mais également universitaires et sociaux) et son implication dans les démarches collectives locales, dont le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines et probablement l'archétype.

En ce sens, suivant la typologie proposée par Muriel Tabariés (2005), la ressource est ici « *éthique* » (*la ressource, qui a un caractère géographique ou historique spécifique, acquiert une valeur politique du fait qu'elle est défendue principalement par la population, des associations ou des collectivités locales)* mais également « *cognitive* » (*la ressource est un atout endogène développé par le milieu, qui tente de créer une culture de la ressource permettant une exploitation durable de la ressource*).
Comme nous venons de la voir, dans le cas de JEAN MARTIN le milieu doit être considéré sous une acception beaucoup plus large que celle retenue par le GREMI. Il est ainsi le fruit d'une construction sociale au sein d'un continuum historique, auquel l'entreprise participe à travers l'implication de ses dirigeants dans la vie locale (institutionnelle, sociale et économique) et de l'enracinement arlésien de l'entreprise et de ses collaborateurs. Alors que pour les deux autres firmes, l'ouverture au territoire se matérialise par leur participation au sein de milieux directement corrélés à leurs activités économiques.

L'activation de la ressource « Patrimoine » emprunte donc, pour ces trois firmes, des voies bien distinctes. Malgré ces différences, elles contribuent à leur ancrage sur le territoire, en leur fournissant avantages concurrentiels, différenciation et leviers de développement.

De plus, comme l'ont montré les travaux du GREMI 6, le processus d'innovation que Monsieur MARTIN qualifie de « *très important* » pour son entreprise, est également étroitement lié à la ressource qu'est le patrimoine provençal et ceci malgré son caractère immatériel et intangible.

> *« Il est indispensable d'être innovant, souple et réactif.*
> *L'innovation touche les produits et les recettes, et s'appuie notamment sur l'analyse de la consommation de demain (ambition 2020), afin d'anticiper les attentes du public sur les nouveaux emballages ou l'évolution des modes de consommation.*
> *Certaines des recettes de Jean Martin ont été des révolutions dans la profession, et sont fréquemment copiées. »*

Toutefois, il convient de souligner que pour Monsieur MARTIN, la ressource « Provence », les valeurs auxquelles sont entreprise se réfère, les avantages absolus (Camagni, 2006) qu'ils lui assurent, ne sont pas considérés comme une construction sociale. Il s'agit d'un fait en soi qui fait corps avec le dirigeant et avec son entreprise.

En cela, nous pouvons probablement considérer que, paradoxalement, le concept même de ressource locale et le processus qui permet de la transformer en un actif productif, notamment lorsqu'il s'agit d'une donnée fondée sur le patrimoine, sont plus naturellement évoquées et comprises comme étant possiblement éphémères par les dirigeants dont les firmes sont récemment implantées, que ceux historiquement présents sur le territoire.

2) Synthèse

Nous pouvons donc en synthèse proposer un autre niveau de lecture de nos entretiens.

La ressource, si elle n'est que *géographique* (cas de KATOEN NATIE, des CMP, et marginalement de MGPI), est un dû pour l'entreprise qui n'est pas force d'entrainement à la dynamique de valorisation et d'activation qu'elle suppose.
Dans ce cas, quelque soit l'antériorité de la firme, ou de son dirigeant, son implication est minime, son ancrage local ténu et le territoire n'a que très peu d'influence sur sa compétitivité hors marché.

Par contre, lorsque la ressource peut être qualifiée de *cognitive* ou d'*éthique*, nos entretiens semblent montrer que les entreprises depuis longtemps implantées (SUD ENGRAIS DISTRIBUTION et JEAN MARTIN) ne font pas mention des processus de construction ou d'activation, auxquels, pourtant, elles participent largement, et qui leur assurent gains irrécouvrables, différentiation, innovation et qui fondent une large part de leur compétitivité.
Leur ancrage leur apparaît comme évident, tout comme la disponibilité et l'intangibilité de la ressource.

En revanche, les entreprises plus récentes (A-CORROS, le LERM, les RENCONTRES D'ARLES) intègrent plus naturellement la part collective et l'implication qu'elles supposent comme nécessaires et préalables à leur appropriation des ressources locales et à la construction de nouvelles.
Les ressources, dans ce cas, ne sont pas considérées comme allant de soi, et l'allocation de moyens que leur activation implique, tout comme le résultat parfois aléatoire de la démarche et les inconnues qu'elles recèlent, sont des données connues et appréciées par ces dirigeants qui ont choisi volontairement cette voie.

Ces cinq firmes, consciemment ou non, participent à un milieu, qu'il soit innovateur ou non, qu'il prenne des formes structurées (cluster ou centre de recherche) ou plus informelles, mais qui entretient et élabore une ou plusieurs ressources.
En tout état de cause, la dynamique du territoire se conçoit par leur implication et leur capacité à constamment régénérer celles existantes, à en créer de nouvelles, par leur appropriation et leur interprétation des valeurs et potentiels qu'ils comprennent comme attachées au territoire. C'est ce processus d'activation, suivant une démarche élaborée par les acteurs locaux s'appuyant sur ce qu'ils considèrent comme propre et spécifique au lieu, qui fondera la différentiation de la ressource, lui octroiera sa valeur, et distinguera le territoire, en matérialisant le « dedans » (qui englobe les acteurs à même de se l'approprier) et le « dehors » (ceux ne possédant pas la légitimité pour en tirer profit).

Ainsi, bien que situés en un même périmètre géographique, nous pouvons donc considérer que MGPI, KATOEN NATIE et les CMP, parce que leur activité ou leur perception de ce qu'elle doit être ne recoure pas aux ressources locales, autres que par l'exploitation de celles qui sont latentes, n'appartiennent pas ou ne partagent pas le même territoire que SUD ENGRAIS DISTRIBUTION, A-CORROS, JEAN MARTIN, le LERM et LES RENCONTRES D'ARLES. Leur ancrage local est beaucoup plus tenu, et leur délocalisation, plus envisageable.
Comme le précise Bernard Pecqueur en 2005, « *un territoire (qui peut donc être provisoire et incomplet) est la conjonction de l'espace commun abstrait construit par des groupes et d'un espace physique lorsque ce dernier contribue à l'élaboration de la ressource qui fonde le « dedans » par rapport au « dehors »* ».

La « *discrimination qui fonde le territoire* » résulte donc directement de l'activation des ressources latentes par les acteurs, suivant un processus qui leur est propre et qui est spécifique à chacune d'entre elle. Lesquels acteurs fondent le (ou les) milieu local, génèrent leurs avantages absolus (Camagni, 2006) par la construction et l'appropriation de ressources différenciatives porteuses de gains irrécouvrables, renforçant ainsi leur ancrage local.

Si la proximité géographique est importante, elle n'est donc pas suffisante. La *frontière* séparant le *dehors* du *dedans* est bien cognitive et son espace englobe les agents moteurs de la dynamique de construction de ressources. C'est au sein de cet espace cognitif que l'innovation peut être sécrétée par le milieu (Aydalot, 1986).
Inversement, si les capacités innovantes des firmes du *dehors* (qui néanmoins peuvent appartenir au même périmètre géographique) ne sont pas à remettre en doute, celles ci résultent d'un processus non spécifique et non discriminant. Leur ancrage est donc moindre car soumis aux aléas d'une conjoncture ou de volontés externes sur lequel le territoire n'a pas de prise. (Colletis et al., 1997).

Nous pouvons donc conclure avec Zimmermann (2005) que « *ce qui peut fonder l'ancrage territorial de la firme, c'est-à-dire une communauté de destin d'une firme avec un territoire, c'est l'idée d'une construction commune, l'idée d'un apprentissage collectif fondé sur la coproduction de ressources* ».

LE CERCLE VERTUEUX DES INITIATIVES LOCALES

I) UNE INTERPRETATION PAR LA NOTION DE « CAPITAL SOCIAL »

Malgré la grande diversité des trajectoires humaines, économiques, culturelles, sociologiques et historiques des cinq firmes et de leurs dirigeants qui ont manifesté lors de nos entretiens un rapport certain à la notion de territoire, au moins un élément commun, que nous n'avons pas ressenti dans les autres cas, semble néanmoins émerger.
Il s'agit de leur relation profonde avec le tissu local et avec les différents acteurs présents sur leur espace de vie.

Ainsi, pour Monsieur MEMET (A-CORROS),

« Ce territoire dispose d'un avantage conséquent : les acteurs politiques et économiques sont facilement joignables et il est facile de s'inscrire dans les réseaux locaux. ».

Il est néanmoins évident que cette analyse se fonde par l'implication volontariste du jeune créateur de s'intégrer au plus vite dans ce que nous pourrions qualifier de « milieu » local (Maillat, Quévit, Senn, 1993).

Il cite évidemment les acteurs politiques, institutionnels et économiques avec lesquels il a rapidement noué de fructueuses collaborations, mais sa perception personnelle de son engagement l'a également mené à construire un réseau relationnel débordant largement de ce cadre a priori uniquement professionnel.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la conception multidimensionnelle de son projet (l'expertise corrosion en milieu industriel et la restauration – conservation d'œuvres patrimoniales, un laboratoire d'études « idéal » et l'activité de consultant), alliée à ses compétences personnelles (Monsieur MEMET est docteur en corrosion, expert international en la matière, mais également plongeur professionnel et très proche des milieux de l'archéologie sous-marine), à son empathie personnelle et à la présence de sa compagne sur Arles, ont naturellement conduit Monsieur MEMET à initier des relations avec de nombreuses structures culturelles et sociales (festival de musiques du monde, musées, associations sportives…) existantes sur le territoire.

Bien qu'implanté récemment, sans attaches familiales historiques, n'appartenant pas formellement à la communauté arlésienne, qui, il faut le souligner, est pétrie de traditions et véhicule des valeurs culturelles fortes (Pelen, 1985), il est néanmoins parvenu à nouer de très nombreux liens qui lui ont permis une intégration sociale rapide et ont probablement facilité le démarrage de son activité professionnelle.

Son expérience apparaît comme une bonne illustration de la définition que l'OCDE a donnée en 2001 du Capital Social :

« Le capital social consiste en relations sociales et, en tant que capital, peut être conçu

comme une ressource dans laquelle nous investissons pour obtenir un flux d'avantages ».

Approche à laquelle nous pourrions adjoindre l'appréciation de Woolcock (2001), qui est plus centrée sur les réseaux sociaux et les normes de réciprocité à même de produire de la confiance (Hattab-Christmann, 2007).

La notion de confiance nous paraît en effet essentielle en la matière. Fondatrice de nombre de concepts que nous mobilisons (tant par les théories issues des milieux que par celles de l'école de la proximité), elle caractérise probablement bien la trajectoire d'A-CORROS et de son créateur. La gestation et l'incubation de la firme furent en effet orientées et consolidées par des relations de tous ordres (économiques, mais également amicales, notamment avec les dirigeants du LERM) que Monsieur MEMET parvint à nouer en amont de sa création effective, qui lui assurèrent un positionnement cohérent avec les attentes du marché, qui lui permirent de concilier coopération et concurrence, de limiter les comportements opportunistes (Hattab-Christmann, 2007) et lui assurèrent un flux d'activité permettant le passage très délicat de ses premiers mois d'existence.

« La première année, le LERM a assuré 70 % de l'activité d'A-CORROS. »

Il apparaît manifeste que les compétences individuelles de Monsieur MEMET, aussi performantes et diversifiées soient elles, n'auraient pas été suffisantes sans un encastrement dans les réseaux sociaux arlésiens.

On retrouve dans le discours de Monsieur MARTINET cette notion de liens forts et de liens faibles (Granovetter, 1973), qui se réfèrent, pour les premiers, à l'activité économique du LERM, et pour les seconds, qui relèvent plus du contexte personnel et de son implication dans la vie de la cité.

« L'entreprise est bien connue de tous les acteurs locaux (politiques, économiques, culturels et autres).
Les relations sont aisées, notamment avec les élus, ce qui est un vrai avantage.
L'entreprise participe avec la Mairie, comme avec d'autres acteurs (Région, CCIPA), à divers groupes de travail, et l'implication de tous est toujours très constructive.
Avec depuis une confirmation de l'attrait du territoire qui est devenu le nôtre et une forte facilité à échanger et à dialoguer avec les politiques, les institutionnels, etc..
Par ailleurs, la spécificité du LERM (entreprise privée mais laboratoire de recherche) l'a naturellement conduit à nouer des relations étroites avec les structures universitaires et de recherche locales. On peut ainsi citer : L'Ecole des Mines d'Ales, Le CEREGE, L'université Aix Marseille I ».

Monsieur MARTINET a de plus précisé la diversité de ses engagements professionnels et personnels, en tant que :

« Président du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines depuis 2007
Ex Président de la Commission Pierre Durabilité du Cefracor – 10 ans
Ex Vice Président de l'Association Pierres du Sud – 5 ans
Membre de la commission scientifique internationale « Pierre » de l'Icomos depuis 2009
Membre de la commission P72F de l'AFNOR pour la révision de la norme NF B 10-601

relative à l'utilisation de la pierre de construction
Expert de la commission Andromède de la Région Provence Alpes Côte d'Azur »,

et

« Ex Président de l'association indépendante des parents d'élèves de l'école Amédée Pichot – 10 ans ».

« Globalement, l'entreprise, ses dirigeants et collaborateurs sont très impliqués dans la vie et les structures locales (économiques, culturelles et sociétales). »

La volonté de l'entreprise, dés son implantation sur Arles, de recruter localement, de collaborer avec les structures privées comme institutionnelles, mais également associatives et sociétales locales, d'ouvrir ses portes à ses acteurs politiques, économiques comme universitaires (certains chercheurs du LERM enseignent dans le cadre de la licence Patrimoine, qui se tient sur Arles) et scolaires (l'entreprise permet volontiers la découverte de ses métiers dans le cadre de visites éducatives, elle offre des stages encadrés à des collégiens) caractérise sa perméabilité à son environnement, non uniquement économique et traduit probablement son « *embeddedness »*, qu'a théorisé Karl Polanyi (1944).

Cet encastrement social (Ternaux et Pecqueur, 2008) est d'autant plus manifeste que le LERM, tout comme A-CORROS qui a développé largement la même approche, sont des firmes exogènes au territoire. Elles l'expriment donc probablement avec beaucoup plus d'acuité que pour les trois autres.
En effet, les RENCONTRES D'ARLES, même si elles sont depuis plus de 10 ans entièrement managées par une équipe parisienne, JEAN MARTIN et SUD ENGRAIS DISTRIBUTION sont des activités originellement créés sur Arles ou à proximité, par des Arlésiens et sur la base de ressources locales. Le festival a ainsi été imaginé par l'artiste photographe Lucien Clergue, la firme agroalimentaire fut créée afin d'exploiter les vergers d'olives de la vallée des Baux de Provence et c'est le Rhône et ses terrains limitrophes qui ont permis l'installation de l'activité d'import et de stockage d'engrais.
Les dirigeants de ces firmes, comme la plupart de leurs salariés, sont originaires de la région d'Arles. Ils y ont passé leur enfance, fait leurs études, et leur réseau social est manifestement et inconsciemment naturellement inscrit localement.
C'est probablement la raison pour laquelle Messieurs MARTIN (JEAN MARTIN) et NADDEO (SUD ENGRAIS DISTRIBUTION) n'en font pratiquement pas état.

Ce n'est pas le cas de Madame MARTIN, l'administrative générale du Festival d'Arles, qui d'origine parisienne bien que basée sur Arles, cite volontiers la volonté du festival de se rapprocher des acteurs locaux et de s'inscrire au sein des réseaux et dynamiques présentes sur le territoire.

« Globalement, bien qu'association relativement atypique, les Rencontres tentent d'être fortement impliquées dans la vie économique locale et de se rapprocher de ses entreprises (création d'un club des partenaires) et des institutions comme la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles. »

Toutefois, il s'agit de liens que Mark S. Granovetter qualifie de « forts » et la Banque

Mondiale de liens de types « Bonding » et surtout « Linking » (la troisième catégorie étant de type « Bridging » et caractérise plutôt les liens « faibles »).

Il s'agit donc bien des relations de nature professionnelle, au sein d'un groupe productif, qui sont largement cités par ces dirigeants.
Contrairement à Messieurs MEMET et MARTINET, ils ne font pas référence à leurs relations sociales autres que professionnelles.
Pour autant, leurs liens forts et faibles existent naturellement et sont largement mobilisés.

Ainsi, Monsieur NADDEO cite volontiers l'ensemble de ses nombreuses responsabilités au sein d'organismes à vocation économiques ou directement reliés à son activité professionnelle :

« Monsieur NADDEO est très impliqué dans l'économie locale et dans les structures professionnelles liées à ses diverses activités.
Il est donc :
- Elu consulaire
- Membre du bureau et trésorier du Centre Français du Riz
- Membre du syndicat des riziculteurs
- Président de la commission Règlementation des Engrais de mélange de l'AFCOM
Par ailleurs, il est membre du Comex de BIOSUD, société de négoce de céréales (principalement de riz biologiques) dont la SCAD est actionnaire. »

Il en va de même pour Monsieur MARTIN, dont l'implication, avec son frère, au sein d'organismes locaux est très conséquente, puisqu'ils sont membres du bureau de la CCI, de celui de l'association d'exportateurs PROCAMEX, du Pôle de compétitivité d'Innovation Fruits et Légumes …

En revanche, les relations interpersonnelles que l'un comme l'autre possèdent, de par leurs origines locales, leur appropriation implicite de la culture, de ses valeurs, leur place au sein des communautés constituant le pays d'Arles, sont probablement l'archétype de ce que Pierre Bourdieu qualifie en 1980 par « capital social » ; à savoir

« Le capital social que possède un agent particulier dépend de l'étendue du réseau des liaisons qu'il peut effectivement mobiliser et du volume du capital (économique, culturel ou symbolique) possédé en propre par chacun de ceux auquel il est lié ». Ainsi, le capital social n'est autre que « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ».

Et ceci, même s'ils n'en font pas explicitement mention, et qu'ils ne les considèrent pas comme relevant de leur activité professionnelle.

Par contre, nous ne trouvons mention, ni de liens forts ni de liens faibles, dans les discours des autres dirigeants que nous avons rencontrés.

Clairement, dans le cas des deux fermetures de sites, Monsieur LE BIAVANT (Papeteries Etienne), mais surtout Monsieur CORBIERE (CHEP), ont appliqué la stratégie définie par

leurs groupes respectifs, dont les organes décisionnels sont situés à Paris, Bruxelles ou aux Etats Unis, et qui a visé à couper tout lien affectif avec le territoire en traitant le moins possible avec les entités locales.

Ainsi, pour INTERNATIONAL PAPER,

« Tout s'est déroulé comme prévu.
Les aspects tactiques par rapport aux politiques et administrations locales consistèrent à tout border en sous-main avant d'en discuter avec les services de l'Etat.
Les Américains craignaient les administrations françaises et le fait que la ville soit dirigée par un maire communiste. »

Et pour CHEP,

« Nous avons choisi de proposer aux services de l'Etat de centraliser les dossiers de nos trois sites concernés sur le département 92, car les établissements n'étaient pas distincts.
En toute rigueur, ils auraient pu refuser, chaque département exigeant de prendre en charge tous les aspects le concernant. Ce qui nous aurait certainement quelque peu compliqué la tâche, sachant que notre objectif, pour tous les aspects de ce projet, était de s'éloigner au maximum du local. »

Monsieur CORBIERE ajoutant même que :

« Plus vous êtes loin, plus c'est facile.
Il faut désincarner le truc ».

Il est clair que cette approche n'est en aucun cas celle exprimée par les dirigeants de KATOEN NATIE, MGPI et des CMP, lesquels sont engagés dans une stratégie de croissance, qui suppose naturellement l'entretien de bonnes relations avec l'environnement institutionnel local.

En revanche, inversement, il est très délicat de parvenir à identifier dans l'expression de ces chefs d'entreprise une quelconque référence à l'existence de liens locaux, qu'ils soient faibles ou forts et par conséquent, leur encastrement au sein des institutions économiques locales.
Tout au plus, Monsieur POMELLA, le Président des CMP, exprime t'il sa volonté de plus collaborer aves les établissements d'enseignement professionnels et mentionne t'il les excellents contacts noués avec la Chambre Consulaire et le Conseil Régional.
Mais ceci, toujours à des fins directement liées aux problématiques de son entreprise et afin de tenter d'y trouver une solution spécifique.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, les explications à la quasi inexistence de liens forts et faibles avec le milieu local peuvent s'expliquer, pour MGPI, les CMP et KATOEN NATIE, par des considérations parfaitement cohérentes et légitimes.

Malgré leurs profondes différences, tant en ce qui concerne leurs domaines d'activité, leur structure capitalistique, leur histoire ou la personnalité de leur dirigeant et son ancrage personnel local, ces entreprises partagent néanmoins de nombreuses similitudes.
Elles évoluent toutes trois dans un contexte international, elles sont contraintes par des règles

économiques sur lesquelles elles n'ont que très peu de leviers, sont engagées dans une compétition mondiale, leurs concurrents principaux sont pratiquement tous des groupes étrangers, et surtout, leur développement sur le territoire ne dépend pratiquement pas de ressources que celui ci est à même de générer par lui même.
En conséquence, elles sont naturellement centrées sur leur cœur de métier, ne considèrent leurs environnements économique, institutionnel, social comme politique que lorsqu'elles sont confrontées à un problème qu'elles ne peuvent solutionner seules (cas des infrastructures pour les CMP, de la construction d'une nouvelle usine, de l'acquisition de foncier et de la recherche de financements public pour MGPI comme KATOEN NATIE).
Elles n'éprouvent donc pas le besoin d'affecter des moyens particuliers à l'établissement de relations préalables à la création de ce capital social, générateur de confiance, d'abaissement des couts de transaction et d'information, de création de relations non marchandes, de réduction du risque … (Pecqueur, 2001 ; Ferguene 2003) avec d'autres acteurs locaux, précisément parce que la compétition dans laquelle elle sont engagées leur impose d'optimiser l'utilisation de leurs ressources internes à des fins directement productives et génératrices de valeurs ajoutées pour elles-mêmes, et que leur territoire d'implantation ne leur fournit pas, à tort ou à raison, les moyens de différentiation économique et donc d'accroissement de leur compétitivité par l'octroi d'avantages compétitifs absolus (Camagni, 2006).

Leurs relations économiques locales sont limitées, non par volonté du dirigeant de ne pas nouer de partenariat avec son environnement, mais simplement par absence de compétences externes susceptibles de combler un manque, que l'entreprise, en fait, fait tout pour gérer par elle même.

Ainsi,

> *« La priorité de recrutement est donnée à la main d'œuvre locale. »* Monsieur POMMELA, CMP

Quand, pour Monsieur CABOT (KATOEN NATIE),
> *« Pratiquement tous les besoins de l'entreprise sont pourvus en local (entendu comme régional). »*

Comme nous pouvons le constater, les besoins s'expriment principalement en termes de main d'œuvre ou d'infrastructures. Ils ne relèvent donc pas d'une attente d'externalités locales, qu'elles soient technologiques ou simplement marchandes.

En conséquence, leurs relations économiques, contrairement aux cas d'A-CORROS, du LERM, des RENCONTRES D'ARLES, de JEAN MARTIN ou de SUD ENGRAIS DISTRIBUTION, ne sont pas situées, « *c'est-à-dire communes aux agents d'une aire géographique donnée* » (Ternaux et Pecqueur, 2008), et leur capital social « territorial » est pratiquement inexistant.

II) DU CAPITAL SOCIAL AU CAPITAL TERRITORIAL

Si suivant une perspective méso, un territoire peut s'envisager comme un système dynamique

complexe (Moine, 2006 ; Leloup et Moyart, 2003) mu par des forces internes spécifiques et dont les frontières avec l'extérieur ne sont pas étanches (« *Le territoire ainsi défini en tant que système ne peut évoluer qu'ouvert et non replié sur lui-même* » (Leloup, Moyart et Pecqueur ; 2005)), les caractérisations qui en découlent ont naturellement tendance à considérer l'acteur, ou l'agent local, comme un élément informe, appartenant à un groupe dont tous les membres sont dotés d'attributs relativement semblables.
Cette approche offre au chercheur la possibilité de proposer des règles de fonctionnement, voire des modélisations du territoire, souvent en empruntant des outils méthodologiques propres aux disciplines « systémiques », comme l'automatique, la mécanique ou même la thermodynamique.
Ainsi, les termes de régulation, de rétroaction, de dynamique, d'asservissement, de contraintes, de pilotage, de reproductibilité, d'équilibre permettent d'exprimer des lois générales fondant les processus du territoire *système* qui reposent sur des comportements de groupes, en l'occurrence, dont les caractéristiques sont, comme nous l'avons vu, génériques.
Nous avons ainsi retenu ces principes pour tenter de proposer (figures 1 et 2) une schématisation des processus de réponse d'un territoire aux évolutions de son environnement.
Les grandes fonctions portant ces modélisations (« *l'action du territoire, les moyens locaux, ...* ») comme leurs modalités d'intervention ou de mesure (« *mobilisation des acteurs, recherche d'un nouvel optimum, renforcement de l'attractivité, ...* ») reposent sur des principes par essence généraux, qui permettent d'assurer la compréhension des routines de fonctionnement de la simulation comme de ses variables d'entrée et de sortie, le tout reposant sur un territoire *type*.

C'est également sur ces bases qu'Alexandre Moine (2006), dans son article intitulé « *Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la Géographie* », associe au territoire cinq grandes catégories d'acteurs « *qui se sont partiellement isolés les uns des autres et qu'il faudrait réunir au sein de l'action territoriale :*
• l'État, qui influence par ses politiques à la fois les collectivités territoriales, la société civile et les citoyens ;
• les collectivités territoriales, au sein desquelles s'exprime le monde politique, à une échelle régionale et locale ;
• la société civile et ses multiples groupes, lorsqu'ils souhaitent modifier leur environnement et disposent pour cela d'un rôle effectif ou potentiel notoire (Vaivre, 2001) ;
• les intercommunalités, dont le rôle ne cesse de s'affirmer en position intermédiaire entre l'échelon communal et les échelons supérieurs (département et région) ;
• les entreprises, dont le développement amène à saisir les opportunités qui s'offrent à elles, notamment vis-à-vis de l'espace géographique au sein duquel elles évoluent ».

Cependant, les nécessaires généralisations que cette approche suppose se traduisent par l'expression de règles génériques, « *fidèles à une conception statique et déterministe du comportement humain et de la vie sociale* » (Ternaux, 2010). Les modèles qui en résultent ne peuvent donc décrire que le fonctionnement d'un territoire *type*, régi par des processus prédictibles. Si cette démarche est indispensable car définissant le cadre et les hypothèses au sein desquels les recherches sont menées, elle se heurte à l'extrême complexité du passage de l'analyse méso à l'expression micro.
Ainsi, si pour la plupart des disciplines systémiques que nous avons évoquées (mécanique, automatique, thermodynamique…), les divers sous ensembles comme les processus régissant leurs fonctionnement internes et les échanges qu'ils effectuent entre eux, qui traduisent le

passage du méso au micro, sont modélisables mathématiquement (par des règles statistiques ou des équations mathématiques), la caractérisation des grands principes et de l'architecture globale d'un territoire ne peut aisément se décliner ainsi.

En effet, passées l'analyse de l'ensemble, du système et des sous-systèmes qui le composent, et des règles théoriques qui sont susceptibles d'optimiser son fonctionnement, il apparaît que les dynamiques internes qui le régissent obéissent à des lois non reproductibles, dans le temps comme dans l'espace. « *L'efficacité d'un système socio-économique dépend de la complémentarité des rôles entre les acteurs, ce qui suscite des comportements d'adaptation et d'innovation et que ce processus est autrement plus complexe et antérieur aux fameux processus de coordination généralement retenus par l'analyse économique* » (Ternaux, 2010).

Il n'est ainsi pas envisageable de transposer les facteurs clés de succès d'un territoire en développement vers un autre en déshérence. Précisément parce que sa dynamique réside en grande partie dans ses atouts internes. Lesquels sont liés à son contexte socio-économique, « *son histoire, son vécu, sa mémoire et sa culture* » (Tabariés, 2005) ainsi que sa géographie, sa culture, ses traditions, ses normes, ses infrastructures, ses modes d'apprentissage et de partage cognitif, sa capacité d'adaptation, sa plasticité, ses types d'échanges et de collaboration, ou encore sa faculté d'alliance pour le bien commun. Toutes caractéristiques indéfectiblement propres au territoire concerné.

Nous avons ainsi largement évoqué précédemment l'impossibilité de dupliquer simplement les institutions et les règles d'un territoire qui fonctionne vers un autre en déshérence. « *L'identité des territoires, conçue comme un ordre institutionnel complexe, ne pouvant jamais être entièrement et fidèlement décrite, une réplication institutionnelle ne permet pas de prédire la convergence institutionnelle des territoires sur cette base* » (Perrin, 2006). Quand bien même les modèles méso peuvent parfaitement rendre compte des deux.
Il en va de même du comportement des individus, qui peuvent ne pas correspondre à l'archétype du groupe auquel ils sont rattachés. La décision d'un chef d'entreprise, la volonté politique d'un élu, la compréhension de l'intérêt du territoire d'un représentant de l'Etat répondent à des intérêts et des perceptions particulières, et peuvent être entièrement remises en cause en cas de retournement de la conjoncture, d'alternance politique ou de mutation de l'agent (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005).

Or, ce sont bien ces comportements, ces relations inter personnelles et les interactions qu'ils produisent qui sont à la base du fonctionnement des processus sur lesquels sont élaborés les modèles théoriques. Lesquels sont le plus fréquemment non rationnels.
En effet, « *sous couvert d'une rationalité substantive ou même procédurale (Favereau, 1989), les acteurs seraient dotés ou adopteraient un comportement conforme à la recherche de leurs intérêts propres. Malheureusement, ces processus sont à peu près aussi rares que l'équilibre de plein emploi. C'est donc aller un peu vite en besogne et sous-estimer l'existence et le rôle des conflits, des déviances, de la désobéissance des agents. Nous connaissons les limites du raisonnement de la théorie standard et depuis longtemps (Godelier, 1969) avait mentionné le caractère obsolète de cette démarche mettant en valeur « l'irrationalité en économie ». Cette prise en compte des « désharmonies sociales » remet au devant de la scène l'acteur* » (Ternaux, 2010).

D'où la nécessité pour les chercheurs de mobiliser les outils d'analyse comportementale afin de tenter d'approcher les fondements du comportement des individus. Depuis Max Weber (1905) et son ouvrage relatif à la relation du protestantisme et de la performance du système capitaliste, les approches sociologiques ont ainsi été réappropriées par les chercheurs en sciences sociales, et, plus récemment, par ceux s'intéressant au développement économique local.

Ceci, car « *les relations sociales produisent des externalités positives qui améliorent la qualité de la coordination locale. Il apparaît alors que ces réseaux sociaux locaux sont vecteurs de ressources qui peuvent être mobilisées dans une perspective de développement territorial* » (Angeon, 2008).

Ainsi, « *les nouvelles modalités de développement, centrées sur le local laissent plus d'espace aux relations non marchandes, aux liens sociaux, aux relations de confiance, à des formes de coordination tacites, le plus souvent issues d'une histoire et de pratiques communes. C'est la confiance et le respect de codes communs qui permettent de concilier coopération et concurrence et d'échapper à des comportements opportunistes* » (Hattab-Christmann, 2007).

La perception *micro* de la capacité d'un territoire à s'approprier son développement économique peut donc se concevoir par l'analyse des comportements, des motivations et des incitations individuels des divers acteurs impliqués, voire de l'ensemble de sa population. « *Le développement local est une dynamique qui met en évidence l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les ressources dont ils disposent* » (Pecqueur, 1991).

Or, la base des relations non-marchandes réside dans la densité et l'intensité des relations interpersonnelles (Granovetter, 1985). La thèse de l'encastrement (embeddedness) communautaire exposée par Karl Polanyi (1944) pour expliquer la perception économique des sociétés primitives ou pré industrielles a été réactualisée en 1985 par Mark Granovetter dans le cadre des sociétés industrialisées (Plociniczac, 2002). Celui-ci, à l'encontre de Karl Polanyi et de l'économie néo-classique, récuse l'idée selon laquelle les relations sociales sont sans effet sur le marché. Il affirme au contraire (1994) que « *l'action économique est modelée et contrainte par la structure de relations sociales dans lesquelles tout acteur économique réel est inscrit* ».

Ainsi, « *les dynamiques d'évolution des territoires sont fonction du comportement des acteurs et de leurs interactions. En ce sens, le développement territorial désigne une dynamique d'initiatives locales qui met en mouvement des acteurs (privés et/ou publics) à travers des formes de relations sociales organisées* » (Angeon, 2008). C'est bien l'action individuelle, le potentiel d'interaction de chacun, son intégration au sein de réseaux, formels ou non, les liens forts ou faibles qu'il est capable de nouer et d'entretenir qui concourent à sa capacité de créer des relations de confiance, afin d'accroître l'efficience de sa collecte d'informations et son implication au sein d'actions collectives (Durlauf et Fafchamps, 2004), en somme, qui conditionnent sa capacité à établir et augmenter son volume d'échanges non marchands. Pour son compte propre, mais surtout celui de l'organisation économique à laquelle il appartient. In fine, donc, pour contribuer à la compétitivité de son territoire. « *Le système-territoire évolue donc en fonction des interactions unissant ses acteurs, les échanges avec l'environnement, l'évolution même de ces variables. Les processus d'appropriation, de régulation, de construction sociale et identitaire amenant ou non la pérennité et l'auto renforcement du territoire* » (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005).

La notion de *capital social* apparaît donc comme un concept central de l'analyse *micro* de la dynamique d'un territoire.

James S. Coleman (1988, 1990) notamment, dans la lignée de Pierre Bourdieu (1980), l'a ainsi théorisée en la définissant « *par sa fonction (faciliter l'action des individus). Il existe sous trois formes : (i) les obligations et attentes réciproques dans une unité sociale, (ii) la crédibilité de l'information véhiculée par le biais des relations sociales, (iii) les normes et sanctions effectives facilitant le contrôle social et évitant de recourir à des procédures ou outils formels* » (Angeon, Caron et Lardon ; 2006). Comme tout capital, il n'est pas figé. Suivant le degré d'*encastrement* social de l'acteur, par son implication au sein de nouveaux réseaux et la qualité de ses collaborations, son capital social peut croître, stagner ou diminuer. Il peut également être latent, et n'être activé que dans des cas de besoins de résolution d'un problème productif (Hattab-Christmann, 2007). Cependant, plus classiquement, le capital social d'un agent est consubstantiel de son action, car il traduit les types d'interaction (les liens forts et faibles selon l'approche de Mark Granovetter (1973), ou ceux de type Bonding, Linking et Bridging, respectivement qui unissent, lient et relient pour la Banque Mondiale en 2000) qu'il engage naturellement avec les autres acteurs locaux, et qui forment le quotidien de son implication professionnelle et sociétale. Son évolution traduit la force de son ancrage local et, parfois, l'importance de son rôle communautaire.
Pour Nan Lin (1995, 2001) il peut être assimilé à une *ressource* qu'il « *définit comme une richesse potentielle incorporée dans la structure sociale et qui peut être (mais ne l'est pas nécessairement) mobilisée en cas de besoin* » (Angeon, Caron et Lardon ; 2006).
Le capital social est donc « *l'investissement d'un individu dans ses relations avec d'autres* » (Lin, 1995). Il peut *« être conçu comme une ressource dans laquelle nous investissons pour obtenir un flux d'avantages* » OCDE (2001) et procède donc uniquement sur la qualité et la fiabilité des échanges interpersonnels.

Il repose donc sur la capacité des individus à nouer des relations de confiance. La sanction en cas de manquement ou de comportement transgressif (Camagni, 2006) ou opportuniste (Hattab-Christmann, 2007), à savoir « *les dispositifs d'exclusion/sanction (sociale)* » (Camagni, 2006) du groupe, est suffisamment lourde pour limiter ce risque.

Dés lors, la mise en commun d'informations, la coordination ex ante des décisions privées (Camagni, 2006) mais également l'échange de main d'œuvre ou, plus globalement, d'éléments productifs, la proximité cognitive comme l'apprentissage commun ne supposent pas l'établissement de relations contractuelles. C'est la certitude de l'équilibre, à terme, des échanges, le principe que la transaction gratuite apportera en retour, la compréhension réciproque de la nécessaire conciliation de la coopération et de la compétition qui fondent la réalité de ces collaborations. Elles caractérisent en fait la densité du capital social des agents (Loudiyi, Angeon, Lardon ; 2004).

Leurs principes s'inscrivent dans un corpus de normes, de conventions, de règles ou de valeurs communes, qu'elles contribuent à enrichir, et qui « *sont locales avant d'être globales* » (Ternaux, Pecqueur, 2008). En ce sens, elles s'écartent des lois du marché et offrent la capacité d'établir et de maximiser les transactions non-marchandes. En injectant de *« l'ordre dans les transactions, en fournissant la sécurité des anticipations dont les gens ont besoin pour fonctionner quotidiennement »* (Biddle, 1990) elles permettent « *des anticipations partagées* » (Ternaux, Pecqueur ; 2008). Ces règles, valeurs et normes relèvent donc de l'essence du *territoire*. Elles « *structurent les comportements des acteurs. C'est en ce sens que le territoire est une structure sociale* » (Ternaux, Pecqueur ; 2008), caractérisée par la densité de relations déployées par ses agents, et donc, de leur *capital social*.

Paradoxalement, c'est bien l'acteur en tant qu'individu, par son action volontariste, dont l'origine relève de sa volonté propre, qui est par nature fluctuante, imprévisible, non prédictible, non transposable, non décrétable et encore non planifiable, qui construit son capital social, en suivant un processus essentiellement individuel de collecte et de circulation de l'information puis de participation à l'action collective (Durlauf et Fachamps, 2004), dont les principes même reposent sur une implication collaborative et la relation avec d'autres.

Le capital social ne peut donc se comprendre et n'a de sens qu'intégré au sein d'une collectivité composé d'individus engagés dans un processus analogue.
On ne peut, seul, souhaiter échanger des informations ou bâtir un projet collaboratif. La croissance du capital social individuel n'est envisageable que collectivement.

L'agrégation des trajectoires individuelles, dont chacune relève d'une description *micro*, fonde ainsi la perception *méso* du territoire, dans une perspective holistique. C'est bien la densité, la vigueur, la cohésion, la cohérence de l'ensemble de ces processus personnels qui caractériseront la réalité du territoire et définiront sa capacité d'appropriation de son développement économique et, plus globalement, d'appréhension de son futur.

Toutefois, si la matérialisation des liens composant le capital social s'inscrit essentiellement dans un contexte professionnel et sectoriel, la dynamique engagée par ces acteurs relèvera principalement de la constitution d'un milieu, voire d'un milieu innovateur, au sens de ce qu'ont largement décrit les théoriciens du GREMI, dans leurs périodes initiales. Le territoire n'en sera que le support, et la mobilisation, le développement et la création de ses ressources réduits au contexte au sein duquel s'inscrit ce milieu. On pourra parler d'un optimum local.

En revanche, si l'architecture réticulaire du capital social d'un nombre suffisant d'individus dépasse le champ professionnel et s'inscrit également dans une perspective sociétale, alors, outre la création probable d'un milieu, se constituera également le territoire.
La dynamique relative aux ressources dépassera le champ spécifiquement économique pour investir des domaines comme la culture, le patrimoine (notions étudiées par les derniers travaux du GREMI lors du colloque GREMI 6 de 2002) ou encore l'organisation territoriale. Un de ses appendices, la gouvernance, au sens mixte comme nous l'avons évoqué précédemment, en étant partie intégrante.
C'est certainement parce qu'elles relèvent de trajectoires semblables que les premiers auteurs des milieux innovateurs ont proposé des définitions et des caractérisations du milieu et du territoire très proches, voire semblables pour certains d'entre eux (Camagni, 2006). « *Le territoire (district) tout comme le milieu dans la théorie des milieux innovateurs sont donc définis de la même façon, et renvoient à la même logique d'acteurs et de ressources* » (Lamara, 2009).

Nous avons cependant montré, sur la base de l'analyse des discours des chefs d'entreprise, que la notion de territoire englobe celle de milieu. Plusieurs milieux peuvent coexister sur un même territoire, entretenir sa vitalité, son dynamisme et participer à sa construction, dés lors qu'ils partagent le même socle de valeurs communes qui en sont caractéristiques.

Ces valeurs, ces normes, ces traditions, cette culture commune, que certains auteurs (Abdelmalki et *alii*, 1996) englobent sous le terme d'institutions, et auxquelles nous pouvons

ajouter des concepts plus tangibles comme le paysage, les patrimoines historique, architectural ou culturel, la situation géographique ou les infrastructures, et qui relèvent, à la fois, de l'identité du territoire, mais également, de l'appropriation de ses agents et de leur capacité à s'unir pour en révéler certains attributs, voire, même, contribuer à son développement, en apparaissent comme une méta-ressource qui lui est propre.

En ce sens, tout comme la capital social individuel recèle tous les attributs d'une ressource, la méta-ressource que révèle ce corpus de normes et de spécificités locales peut être appréhendée comme un élément discriminant du territoire, bien qu'évolutif dans le temps. Il lui offre en effet capacité de valorisation, de développement et de différenciation. Il s'agit donc d'une *richesse* affirmée, mais parfois également potentielle car non suffisamment exacerbée. Cette méta-ressource, produite par le territoire via ses racines et la dynamique de ses agents, peut ainsi croître dans une dynamique vertueuse, mais également stagner par manque d'apports innovants ou régresser, par une moindre mobilisation et un renouvellement des mentalités et des acteurs insuffisant. Ceci par une implication réduite des agents ou, au contraire, une sur représentation de quelques uns. De nombreux auteurs (Portes et Landolt, 1996 ; Callois 2004) ont en effet montré que le capital social peut, par restriction de la diversité de l'information, la collusion des agents, ou une tendance à la discrimination, conduire à des comportements non optimaux (Angeon, Caron et Lardon ; 2006).

Cette *méta-ressource* possède donc bien tous les attributs d'un capital que nous pouvons donc qualifier de *capital territorial* (Corrado, 2007). Ce capital englobe toutes les ressources du territoire.
Nous avons largement évoqué précédemment les typologies de ressources territoriales et montré que certaines sont tangibles, comme les ressources naturelles ou les infrastructures par exemple, que Gabriel Colletis et Bernard Pecqueur qualifient (1995) d'« *actifs génériques* », et d'autres non, car issus d'une construction sociale, (« *actifs spécifiques* » pour ces mêmes auteurs). Ces dernières peuvent s'inscrire sur le temps long (François *et al.,* 2006).
Leur évolution, leur cycle de vie, en fait, de la création au développement jusque, parfois, à l'extinction, sont directement liés aux acteurs locaux dans leur intégralité. Il va s'agir de notions liées à la culture locale, à l'appropriation et la valorisation de l'image du territoire, comme de sa capacité à mobiliser ses agents vers un but commun. Certains auteurs les qualifient de *ressources externalité* (Billaudot, 2004). Il est clair que ces ressources affirment le degré de singularité du territoire. Elles sont éminemment liées à sa capacité de développement du capital social de ses agents. Plus celui ci est exacerbé, plus il est dense et polymorphe, plus les dynamiques locales offrent des occasions de mixité et de rencontres d'individus et de compétences diverses, qui ne devraient pas, *selon toute logique,* collaborer, plus l'innovation, technologique bien entendu, mais également organisationnelle, conceptuelle et sociétale sera prégnante.
Et plus le capital territorial sera conséquent.
C'est en ce sens que le capital social des agents locaux, même si son agrégation n'est qu'une partie de ce que nous avons qualifié de capital territorial, en est néanmoins le moteur essentiel.
Le territoire, parce qu'il repose sur des valeurs, des normes, des traditions résultant d'un processus historique, et qu'il s'appuie sur une réalité physique et matérielle, a capacité à démultiplier l'action collective de ses agents. Ses propriétés intrinsèques jouent le rôle de catalyseur au profit des processus collaboratifs qu'ils peuvent engager. Les ressources qu'ils génèrent contribuent à leur tour à renforcer le territoire. Agents locaux et territoire sont donc

liés dans un processus vertueux de création de valeurs, de différentiation, et d'affirmation d'une singularité locale porteuse de compétitivité exacerbée pour ceux qui y sont engagés.
Ce processus de révélation de ressources, par le jeu que les acteurs locaux initient entre eux, dans un contexte propre au territoire dont ils s'approprient les valeurs et les normes, permet donc de dépasser la simple somme du capital de chacun des agents engagés.

C'est pourquoi, suivant ces principes, le capital d'un territoire peut donc être bien plus que la simple somme de ses ressources locales et doit être compris suivant une approche holistique (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2003), l'optimum global pouvant, si les processus de mobilisation des agents le permettent, dépasser l'ensemble de ses optimums locaux.

INTERET DE CETTE APPROCHE AFIN D'ACTUALISER LE CORPUS THEORIQUE INSTITUTIONNEL TERRITORIAL

La multiplicité des types de territoires, de leur positionnement et de leur stratégie de développement économique, tout comme la grande diversité des firmes, de leur structuration capitalistique, de leurs activités, de leur taille, ou encore de leur « *insertion* » (Zimmermann, 2005) au sein de leur groupe, de leur industrie ou de leur territoire, supposent nécessairement que les acteurs porteurs d'une démarche de construction territoriale soient à même d'élaborer des stratégies différenciantes en fonction de la situation à laquelle ils se réfèrent.
En effet, bien que notre travail de recherche ait pour objectif de proposer des modèles à même d'initier le rapprochement des univers économiques et des entités publiques locales, nous avons montré que toute initiative en ce sens devait s'adapter au contexte local et intégrer les stratégies propres des agents potentiellement impliqués. Le passage des concepts méso-économiques à la réalité microéconomique suppose en effet de la part des initiateurs de toute dynamique de construction territoriale la nécessité de bien percevoir les situations réelles auxquels ils sont confrontés.

C'est pourquoi, il nous paraît important de préciser les situations respectives des deux principaux acteurs du *jeu territorial*, à savoir, les territoires et les firmes.

I) LA CARACTERISATION DES TERRITOIRES

Nous avons largement montré que la confrontation internationale dans laquelle évoluent les entreprises suppose de leur part de détenir des avantages absolus les démarquant de leurs concurrents. Or ceux ci, pour partie, peuvent provenir de leur lieu d'implantation. Ils résultent d'externalités productives directes ou de ressources spécifiques dont la construction fut collective et qui contribuent directement à leur compétitivité. Il en est de même des territoires, qui, eux également, sont engagés dans une compétition avec d'autres sites de même nature, afin de parvenir à capter investissements exogènes, attirer de nouvelles populations et séduire touristes et étudiants (Epstein, 2012). Quand ils ne concourent pas directement pour accueillir événements sportifs ou culturelles majeurs. Leur compétitivité s'apprécie donc tout autant et fait l'objet de comparaisons et d'analyses, dont les principaux indicateurs s'attachent à son pouvoir attractif, mais également à la capacité d'ancrage (Zimmermann, 2005) qu'ils déploient pour conforter ses activités déjà implantées.

Il est donc clair que les atouts de chaque territoire, leur histoire et leurs caractéristiques intrinsèques conditionneront fortement les stratégies qu'ils élaboreront afin d'optimiser leur développement économique et parvenir à en maîtriser les évolutions à venir (Deffontaines *et al.*, 2001).
Bernard Pecqueur et Steven Coissard, en 2008, ont recensé les trois archétypes de formes de développement économique territorial. Il s'agit de l'*agglomération*, de la *spécialisation* et de la *spécification*.

Un site fortement peuplé, porté par une dynamique de type *agglomération* générera naturellement des économies d'échelle, simplifiera les relations, facilitera l'apport de compétences et réduira les coûts de transport des activités implantées sur son périmètre. Les agents économiques comprennent ces apports et les intègrent dans leurs processus de production. Ils ne sont pas naturellement portés à en chercher d'autres ni à contribuer à leur construction en y octroyant des moyens. L'extrême hétérogénéité de leurs situations et leur forte densité rendent en effet délicat l'expression de singularités partagées et de besoins autres que purement vitaux : disposer d'une main d'œuvre adaptée et de réseaux d'échanges suffisamment performants.
L'apport institutionnel se réduira donc à la création de ressources amplifiant cette dynamique et tentant d'en corriger les effets pervers (Le Gales, 2003). Il va donc principalement s'agir, en ce qui concerne leurs relations avec leur milieu économique, de nouvelles infrastructures de communication et de transport comme l'installation de structures cognitives, universités, laboratoires de recherche ou encore écoles supérieures, afin de lui offrir disponibilités de compétences humaines, capacités innovantes et déplacements simplifiés. Néanmoins, cet apport pourra se comprendre comme étant de nature générique (Colletis et Pecqueur, 2004). Il devra en effet concerner l'ensemble des secteurs économiques locaux. La stratégie des acteurs publics relèvera donc principalement de la nécessité de continuer à grossir. Toute nouvelle implantation, de quelque nature que ce soit, contribuant ainsi, par les relations de type clients – fournisseurs qu'elle induira, à l'amplifications des échanges internes au territoire, et, in fine, à sa croissance.

Nous avons précédemment montré que, dans ce cas, la proximité géographique ne coïncide que très rarement avec la proximité organisée. Les modes de coordination pouvant exister sur le territoire ne seront donc majoritairement pas de type mixte. Les institutionnels élaborent de leur coté des instances de concertation de leurs politiques publiques quant les entités économiques initient des relations de type contractuelle (Granovetter, 1985) organisant leurs échanges sur un mode principalement hiérarchique.

Le rôle théorique du territoire, à savoir sa capacité à initier des collaborations entre ses différents agents, à les inciter à construire de nouvelles ressources afin d'affirmer un positionnement stratégique différenciant, tel que nous l'avons décrit dans les chapitres précédant, ne peut se comprendre ainsi. La nécessité de création de dynamiques de coopération et d'amplification du capital social de chacun ne s'imposent pas. L'intérêt économique potentiel et le risque de non réalisation que de telles démarches supposent s'appréciant implicitement comme beaucoup moins pertinents et efficients que celles que portent les principaux acteurs du territoire par eux mêmes. En l'occurrence, des coordinations purement privées et d'autres purement publiques peuvent coexister sans se contrarier, voire même, en s'amplifiant mutuellement. L'optimum territorial résulte donc de la somme des optimums de chacune de ces dynamiques prises isolement, contrariant l'approche holiste exprimée par Patrick Ternaux et Bernard Pecqueur en 2008, pour lesquels *« le tout n'est pas la somme des parties* ».

La situation est moins tranchée en ce qui concerne le second mode de développement économique. Celui que Bernard Pecqueur et Steven Coissard (2008) nomment *spécialisation*. Dans ce cas, la prédominance d'une filière économique plus ou moins intégrée verticalement va naturellement positionner le territoire et induire des comportements collectifs proches. Les externalités (Billaudot, 2004) ne s'apprécieront pas que dans un cadre générique. Certes, la

proximité géographique des acteurs simplifiera les échanges de tous types. Mais elle se complétera également par la présence de ressources cognitives plutôt conformes aux caractéristiques économiques du lieu. Les universités travailleront sur des thématiques voisines et les innovations qu'elles pourront porter trouveront localement leur terrain d'application. Elles inciteront ainsi les firmes à recourir à leurs compétences et les coopérations qu'elles initieront seront donc principalement axées sur leur domaines d'expertise commun. Il en est de même des entreprises qui, œuvrant sur des domaines proches, envisageront assez naturellement des modes partenariaux. Pour l'échange de ressources humaines, l'apprentissage collectif (Camagni, 2006), la réponse groupée à des appels d'offre ou le partage d'investissements partagés. L'alliance entre les acteurs publics et privés, ou tout du moins, leur souhait commun d'entretenir et de renforcer leur spécialisation, ira donc de soi. Néanmoins, le besoin de construction de ressources basées sur des caractéristiques locales spécifiques ne s'imposera pas, dés lors qu'elles ne contribueront pas directement au domaine d'excellence du territoire. L'incubation de l'innovation (Aydalot, 1986) en sera donc principalement circonscrite, l'essentiel des ressources et des moyens locaux y étant consacré. Ainsi la prédominance du secteur économique dans la caractérisation de la spécialisation du territoire dont le développement, et inversement, le déclin, ne relèvent principalement que de lui, induira naturellement une forte dépendance institutionnelle et ne permettra pas l'équilibre des rôles au sein d'une coordination de type mixte (Gilly et Perrat, 2003). L'acteur public sera plutôt considéré comme pourvoyeur financier, cantonné à ses rôles régaliens et fort dépendant de la santé de sa filière phare.

La troisième forme caractérise les territoires ne possédant pas originellement d'importants caractères différenciatifs et dont le développement économique a pu être considéré comme moins performant que les deux précédents. Ils ne possèdent pas naturellement de facteurs distinctifs majeurs (Harvey, 1989) de nature à contribuer à la compétitivité de leurs entreprises et susceptibles de leur assurer une reconnaissance externe. Leurs secteurs économiques étant diffus et homogènes, sans réels leaders, s'étendant sur une large palette d'activités, ils ne génèrent pas naturellement les externalités productives à même de les renforcer ou d'attirer de nouvelles activités.
Cette situation est le fait d'un grand nombre de territoires français.
En l'état, ils ne peuvent acquérir « *une identité spécifique, construire une image propre* » (Epstein, 2012) que par une dynamique interne, portée par les acteurs locaux. Ce troisième mode de développement se nomme *spécification* (Colletis et al., 1999). Il suppose que le territoire soit capable, à partir de ses caractéristiques propres, lesquelles peuvent n'avoir qu'un très lointain rapport avec la chose économique – il s'agira par exemple du paysage, du climat, des coutumes ou des cultures locales (Lamara, 2009) -, d'élaborer collectivement des ressources à même de participer aux processus de création de valeurs en cours au sein des firmes et des institutions ayant prévalu à leur émergence. Contrairement aux deux cas précédents, l'alliance de l'ensemble des agents est ici essentielle. Nul n'est dépositaire exclusif d'un attribut local. Tous sont potentiellement à même, dans leurs domaines de compétences, de contribuer à l'émergence et l'appropriation d'une ressource qui en serait issue. Fort logiquement, les modes de coordination qui en découlent doivent être *mixtes* et *partenariaux* (Gilly et Pecqueur, 1998). Les acteurs privés et publics doivent pouvoir intervenir conjointement et concevoir des modes de collaboration ou chacun contribue à l'édification de l'ensemble.
Dans ce cas, la proximité géographique rejoint la proximité organisée (Rallet et Torre, 2004). Le territoire est capable d'inciter à la création de collaborations entre acteurs émanant de

mondes divers, publics et privés, et de secteurs d'activité comme de types d'institutions différents. Les ressources qu'ils génèrent, comme les modes de concertation qu'ils élaborent seront par essence *spécifiques* (Maillat *et al.*, 1993). L'innovation organisationnelle qu'ils établiront se traduira sans nulle doute par d'autres types d'innovations, technologiques ou conceptuelles (Tabariés, 2005) qui pourront se révéler être des avantages *absolus* (Camagni, 2006) leur assurant une place à part dans le jeu compétitif international. Les firmes participant à cette dynamique vertueuse contribuent donc à la différentiation, et donc, à la formalisation de leur territoire. Les gains irrécouvrables qu'ils en tirent, les facteurs de compétitivité qui en découlent les démarquent de leurs compétiteurs internationaux, comme des firmes du territoire qui n'ont pas participé à ce processus. Ils contribuent donc à la construction de leur territoire, à l'édification de *limes* (Levy, 1997), de frontières virtuelles signifiant l'existence d'un *dedans* par rapport au *dehors* (Leloup, 2005). A l'extérieur se retrouvent les agents non acteurs de la démarche et non bénéficiaires de ses bienfaits. Pour Bernard Pecqueur (2003) « *le territoire va résulter de ce processus de discrimination »* et va acquérir *« une fonction particulière de repoussoir des acteurs qui ne viennent pas de l'intérieur de ses limites. Le processus de discrimination (à l'instar du « search » d'H. Simon) agit comme un « filtre cognitif qui permet de limiter autant que possible l'incertitude radicale subie par chaque individu* ».

Si l'intérêt de cette typologie des modes de développement est manifeste et permet de préciser globalement les dynamiques systémiques que les territoires peuvent engager, voire subir, il convient de ne pas occulter le caractère polymorphe de chaque situation.
Ainsi, si l'agglomération comme la spécialisation induisent naturellement les processus précédemment décrits, il est manifeste qu'ils sont également parfaitement à même de conduire des politiques complémentaires visant à compléter leur positionnement par un axe de « *spécification* » issu d'une ressource que les acteurs locaux auront construite. Les exemples sont nombreux des métropoles qui exacerbent une caractéristique intrinsèque ou élaborent à partir de rien une stratégie différenciante. Il en est ainsi par exemple de l'affirmation de la notion culturelle, par le bais de grandes manifestations récurrentes ou l'obtention de labels internationaux ou encore par la construction de monuments (Opéra de Sydney, Musée Guggenheim de Bilbao) dont l'architecture leur octroie le statut de ressource spécifique.

Toutefois, dés lors que ce type de processus est initié, il reposera nécessairement sur la concertation et la collaboration d'acteurs émanant d'horizons divers – la culture comme ressource économique en est un symbole manifeste – (Greffe, 1999) et supposera une appropriation collective des ressources ainsi générée.
Néanmoins, il est clair que les acteurs locaux, évoluant dans un contexte de type agglomération ou spécialisation, éprouveront encore plus de difficultés à porter des modes répondant aux caractéristiques de la spécification et devront s'appuyer sur des initiatives et des acteurs locaux ou exogènes particulièrement volontaires et consensuels.

En conclusion, les démarches de spécification par la construction d'atouts et de ressources différenciants propres au lieu apparaissent comme étant les plus à même de contribuer au processus de construction territoriale et à l'appropriation par les acteurs locaux de ce qui fonde leur développement. Ainsi la « *spécification apparaît comme la situation la plus construite localement par les acteurs susceptibles de permettre la bifurcation des activités sur une base fortement endogène* » (Pecqueur, 2005).

Cependant, si le mode de développement basé sur l'affirmation d'une spécificité locale répond correctement aux enjeux de la globalisation et permet théoriquement aux territoires et à leurs agents économiques « *intérieurs* » surcroit de compétitivité, elle ne doit pas occulter la variété et la réalité des attentes, des objectifs et des besoins de leurs firmes.
L'acteurs publics porteur de cette stratégie se devra donc de comprendre quelles logiques préalables prévalent à l'établissement potentielles de collaborations puis de coordination locales.

II) LE POSITIONNEMENT DES ACTEURS

Si la littérature exprime assez largement les différences théoriques marquant les « grandes firmes » des « PME », les premières étant assez fréquemment considérées, dans une perspective méso-économique, comme porteuses des démarches innovantes et de stratégies affirmées et les secondes principalement sous-traitantes et soumises aux aléas du marché, il s'avère que la réalité locale est souvent plus complexe que cette seule dichotomie peut laisser paraître.

1) Cas des groupes ou des entreprises à capitaux étrangers

Comme le souligne Jean Benoit Zimmermann (2005), « *typiquement toute activité industrielle procède à la fois de l'exercice d'une activité de production, dont l'efficacité dépend des conditions d'accès aux ressources (prix relatifs de facteurs et accessibilité) et aux marchés, et d'une activité de création de ressources (gains de productivité, technologie, innovation,...) qui vise à garantir la pérennité de la première, tout en modifiant les conditions de l'efficacité. L'une et l'autre de ces deux dimensions de l'activité industrielle, qui ne requièrent pas une unicité de localisation, supposent, pour une entreprise donnée, la mise en œuvre de ressources propres, mais aussi l'existence de relations contractuelles et de marché (coûts de transaction) ou hors marché (coopération) qui fondent une proximité organisationnelle (voire institutionnelle) à l'égard de laquelle l'entreprise est convenue de se situer.* »
En ce sens, une grande firme, dont les instances décisionnaires ne sont pas situées sur le territoire, considérera son site local, qu'il soit industriel ou de recherche, comme une entité productive dénuée de toute faculté de décision stratégique.

Nos entretiens avec Messieurs CORBIERE (CHEP) et LE BIAVANT (PAPETERIES ETIENNE) montrent bien cet état. La fermeture de leurs usines fut décidée par leurs conseil d'administration respectifs, l'un étant situé en Australie et l'autre aux Etats Unis. Les sites qu'ils devaient gérer ne disposaient d'aucune autonomie susceptible d'influer la décision, émanant d'autorités supérieures. Il en est de même de leur capacité à porter des projets innovants comme d'investissements productifs, largement dépendant du bon vouloir de l'administration centrale.

Inversement, les exemples de MGP, du LERM ou des CMP prouvent que des entreprises de tailles modestes sont parfaitement à même d'axer leur développement par l'innovation technologique.
En revanche, la structure capitalistique de MGP, portée par des fonds d'investissement, contrairement aux deux autres, fait que les décisions structurantes échappent aux dirigeants

locaux. Le projet de création d'un nouveau site nécessitât ainsi la validation du conseil d'administration américain, dont la décision se basât sur des éléments (disponibilités productives en un autre site du groupe) globaux et non uniquement relatif à l'usine de Lamanon.

Ces exemples pourraient laisser supposer que les sites économiques dont les organes de décision ne sont pas situés localement échappent entièrement au territoire.
Cependant, il n'en est rien.

Nos entretiens ont ainsi largement exprimé l'impact, même si celui ci doit se comprendre au second ordre, des acteurs locaux en faveur de la réalisation de tel ou tel projet. Il en est de MGP comme de KATOEN NATIE pour lesquels c'est bien l'apport du territoire qui incitât les conseils d'administration de ces groupes de motiver le choix du pays d'Arles.
Par l'octroi de financements mais également, et surtout, par l'assistance apportée aux dirigeants de ces différents sites à la résolution des différents aspects administratifs inhérents aux projets de cette envergure.
De même, Monsieur le BIAVANT a clairement indiqué que le territoire n'avait sans doute pas suffisamment entendu les besoins de son usine, notamment en termes de raccordement aux réseaux de distribution énergétique. Il n'est pas improbable de penser que le risque potentiel de rupture d'approvisionnement ainsi que ce qui pouvait apparaître comme un relatif désintérêt du local fut un des arguments mis en avant par les promoteurs de la fermeture.
Dans ce cas également, il est clair que l'action du territoire ne peut s'entendre que si elle est conforme à un des choix stratégiques de la firme. En revanche, comme dans les cas précités, elle est de nature à faire pencher la balance dans un sens ou dans l'autre.
Dans le cas de MIRION, ce fut en faveur de Lamanon, alors que pour les PAPETERIES ETIENNE, la supposé absence d'intérêt local fut un argument qui allât à l'encontre du maintien de l'activité sur Arles.

Il apparaît donc manifeste que l'ancrage des activités issues des activité économiques émanant de groupes internationaux, relève également, quand bien même les organes de décision sont situés en dehors du territoire, de la relation particulière nouée entre les acteurs locaux et les représentants des sites, à la capacité des premiers à comprendre et tenter d'apporter des réponses aux besoins des seconds. Dans ce cas également, à l'image des propos de Monsieur CORBIERE pour lequel il fallait absolument couper le lien entre l'usine qui allait fermer et le territoire, c'est à dire piloter le projet par un non-local, les relations de confiance, le capital social dont il a largement été fait mention précédemment, sont des facteurs essentiels. « *La dynamique dans la trajectoire de la firme est à rechercher dans son rapport aux territoires, c'est-à-dire précisément dans sa capacité à jouer, au fil du temps, des différences et des spécificités territoriales pour fonder sa propre pérennité. Autrement dit, dans cette approche, la pérennité de la firme, voire sa compétitivité, dépend précisément de sa capacité à préserver son nomadisme (donc la réversibilité de ses engagements territoriaux) et à jouer d'elle. Par son nomadisme, elle dissocie son destin de celui d'un territoire donné* » (Zimmermann, 2005).

2) La compréhension des attentes des dirigeants

Un des points notables résultant de la synthèse de nos entretiens relève de la profonde

incompréhension des objectifs, attentes et contraintes des acteurs en présence.

Contrairement aux structures institutionnelles qui s'inscrivent dans le temps long, dont la pérennité, sauf cas très particuliers, ne peut être remise an cause et les revenus pratiquement toujours assurés ou garantis par la puissance publique, les firmes, et à travers elles, leurs dirigeants, sont elles confrontées à des échéances court termites, sont soumises aux aléas du marché et quotidiennement confrontées aux enjeux financiers, du paiement des salaires, de la réalisation d'un projet ou du portage d'un investissement.
Les objectifs économiques comme les échelles temporelles sont foncièrement différents.

En préalable de toute tentative de collaboration, il est donc essentiel que les discours puissent s'accorder et que les cadres d'évolution des uns et des autres soient compris, de façon à ce qu'ils servent de base aux futurs modes d'échange qui auront cours sur le territoire.

Or, manifestement, une grande part de l'incompréhension manifestée par les dirigeants de firmes, mais également, même si cela fut moins explicite, par les dirigeants institutionnels résultent de l'absence de filtres cognitifs à même de leur permettre d'adapter leurs discours et d'orienter leur positionnement aux attentes et besoins de leurs interlocuteurs.
Ainsi, aussi étonnant cela puisse paraître, les dirigeants d'entreprise ont pour la plupart manifesté une méconnaissance forte de tout ce qui a trait au fonctionnement de nos institutions et des règles classiques qui les régissent. Peu sont au fait des structures publiques en charge du développement économique, de leurs domaines de compétences effectifs et de l'étendue de leurs prérogatives. Il en est de même des responsables institutionnels qui se méprennent assez souvent quant aux attentes des firmes, aux besoins qu'elles expriment et à leurs marges de manœuvre effectives.

En ce sens, l'implication d'agents média « *remplissant des fonctions collectives, un rôle d'intermédiaire. Certaines agents (grandes entreprises, institutions collectives – chambres de commerce ou de métiers – des institutions financières, des collectivités publiques, des associations créées spontanément, des syndicats professionnels) peuvent intervenir pour susciter, fédérer, organiser l'action du milieu économique local »* (Aydalot, 1986), peut s'avérer essentielle par leurs capacités d'interfaçage des mondes économiques et publics.

III) LA CONSTRUCTION DE RESSOURCES : UNE PREMIERE ETAPE VERS LA CONSTRUCTION TERRITORIALE

La construction de ressources différenciantes est un des concepts clef du développement territorial où la pratique rejoint la théorie, la microéconomie la méso-économie et l'intérêt du territoire celui de ses firmes.
En effet, les chefs d'entreprise qui nous ont fait part, formellement ou non, de leur implication locale et pour lesquels les atouts du territoire apparaissaient comme partie prenante de la compétitivité de leur firme ont tous manifesté leur participation à ce type de dynamique. Que ce soit par exemple Monsieur NADDEO (SED) et son apport à l'amélioration des conditions agronomique de la culture du riz en Camargue, Monsieur MARTINET (LERM) auprès des patrimoines locaux ou Madame MARTIN (RENCONTRES D'ARLES) par l'imbrication des monuments historiques et du festival, ils ont tous exprimé, sous diverses formes, leur

participation à des ensembles pluridisciplinaires, non uniquement reliés à leurs activités productives, les moyens qu'ils y octroient, souvent une part de leur disponibilité personnelle, et les projets collectifs qu'ils initient, dont ils savent par avance qu'ils n'en seront pas les uniques bénéficiaires et dont ils acceptent de ne pas en maîtriser le déroulement comme les résultats.

Or, à travers les travaux du Centre Français du Riz (Monsieur NADDEO), du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines (Monsieur MARTINET et Madame MARTIN), ces dirigeants sont parvenus à dépasser les cadres classiques de leurs activités et interagir avec des acteurs différents de ceux qu'ils côtoient usuellement.

1) La confiance : pierre angulaire du processus

Outre l'appétence naturelle du dirigeant pour investir des champs nouveaux et sa relative liberté de décision en la matière, nos entretiens ont montré que cette démarche assez peu naturelle dans le contexte des affaires relevait essentiellement des relations de confiance que celui ci avait noué avec ses partenaires.

La notion de confiance (Dupuy et Torre, 2004) apparaît ainsi comme la pierre angulaire de toute dynamique collaborative. Celle ci ne peut, dans un premier temps, se confondre avec une approche contractuelle ou hiérarchique telle qu'exprimée par Oliver Williamson (1975), les participants émanant par nature de domaines et d'activités distincts de ceux du dirigeant. Elle repose donc sur la personnalité du chef d'entreprise, mais, également, sur la densité de son *capital social* et la qualité des liens qu'il a pu nouer en dehors de son cercle professionnel usuel.
Nous avons montré que le partage de valeurs communes au territoire (Ternaux, 2010), le respect des coutumes locales, l'inscription au sein de ses *institutions informelles* (Abdelmalki et *alii*, 1996) sont vécus par nos interlocuteurs comme sous jacents voire parfois préalables à l'établissement de relations interpersonnelles.
Cependant, il est clair que la confiance ne se décrète pas (Arrow, 1971), n'est pas immédiate (Orléan, 1994), ne se transmet pas et est largement intuitu personae, même si, dans certains cas, elle peut être suppléée, une fois les collaborations enclenchées, par des relations contractuelles plus classiques.

Le territoire se devra donc d'être relativement exemplaire en la matière, tant en amont des processus de coordination que dans leur formalisation.
Tout comportement, des firmes comme des acteurs publics, laissant à penser que les relations puissent être biaisées et les informations déformées, est ainsi de nature à boquer tout le processus et à inhiber toutes les bonnes volontés.

2) La nécessité d'un cadre clair

Dés lors que les interactions s'élaborent sur la base d'échanges d'informations et assurent, par ce biais, la diminution de l'incertitude qui en résulte (Camagni, 1991), l'établissement de relations hors-marché (Zimmermann, 2005) voire, parfois, l'expression de données stratégiques pour l'un des intervenants, il est indispensable qu'outre les relations de confiance le cadre des relations soit clair et parfaitement fixé.
Le risque qu'ils encourent a été clairement exprimé, tant par les dirigeants de firmes

(Monsieur MARTINET a exigé pour le LERM la création d'une charte de bonne conduite pour encadrer les échanges au sein du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines), que par les responsables institutionnels (Monsieur le Maire d'Arles a fait part de la nécessité de ne pas offrir à de potentiels adversaires politiques informations susceptibles de se retourner contre lui).
Les relations de type coopération / concurrence (Hattab-Christmann, 2007) inhérentes à ces démarches s'entendent en effet autant pour les firmes que pour les acteurs publics.

Or, si les espaces institutionnels classiques sont parfaitement définis par la loi, ceux inhérents aux démarches de construction de ressources et d'élaboration d'atouts différentiateurs supposent de la part des intervenants de faire preuve d'ingénierie en la matière.
Le cadre doit être posé. Les objectifs des uns et des autres clairement exprimés. Les domaines investis définis tout autant que ceux ne faisant pas l'objet du débat. Les rôles de chacun également explicités.
La définition des règles du jeu (Aoki, 2001) de l'organisation (North, 1994) qui doit se mettre en place apparaît ainsi comme un second pilier essentiel, aux cotés des relations de confiance entre les participants, susceptible de limiter tout risque de comportement opportuniste (Camagni, 2006) et d'assurer la pérennisation de la démarche.

3) La définition des rôles de chacun

Quelque soit le type de ressources (tangible, cognitive, patrimoniale ou encore technologique), dés lors que sa construction « *résulte explicitement de stratégies d'acteurs et est dédié à un usage particulier* » (Pecqueur, 2005), tout en s'inscrivant, in fine, dans une finalité de spécification territoriale, la collaboration qui prévaut doit se comprendre comme partenariale public / privée.
Le rôle des acteurs publics ne doit pas se cantonner au financement de la démarche ou à la sanction de son aboutissement. Par ailleurs, les institutionnels locaux sont fréquemment à l'origine de la démarche, de par leur vocation à anticiper les besoins du territoire et leur connaissance des évolutions macro économiques ou législatives susceptibles de représenter opportunités ou menaces pour son secteur économique.
En conséquence, leur apport devra se comprendre à la jonction des politiques publiques qui s'imposent au territoire, émanant des strates administratives supérieures, qu'ils devront assimiler voire, si possible, orienter, et de leur déclinaison locale.
Dés lors, il leur reviendra de fixer les premiers objectifs et les premières règles susceptibles de motiver l'adhésion d'autres agents du territoire.
Si le processus s'accomplit, nos entretiens ont montré que leur rôle restait essentiel. Certes, par les moyens qu'ils y allouent, mais, également, par leur capacité à intégrer les réflexions et les ressources issues de ces interactions dans les stratégies territoriales dont ils sont dépositaires, mais également, par l'apport de leur compétence en ingénierie institutionnelle, dont les acteurs privés sont souvent dépourvus, et comme garant de la pérennisation de la démarche, indépendamment des trajectoires individuelles des participants initiaux.

De même, l'implication des acteurs privés ne doit pas servir de prétexte à la poursuite d'objectifs autres, et doit se comprendre comme un dépassement du cadre classique des relations économiques.
Dés lors leur implication acquise, ils doivent d'emparer de la démarche, fixer les règles et délimiter leur périmètre. Les risques pour chacun doivent être évoqués, circonscrits et des

procédures de sanction exclusion (Camagni, 2006) de la communauté en cours de constitution clairement précisées. Les institutionnels doivent en accepter les modalités, quand bien même elles pourraient contrevenir à certains de leurs pré requis.
Ils doivent accepter les modes de coopération et d'échanges fondés sur des notions autres que contractuelles et hiérarchiques. Chacun, quelque soit sa taille et son importance, doit pouvoir orienter les débats et fixer les objectifs. Lesquels, ne pourront être définis précisément à l'avance, car résulteront d'une démarche collective par essence non prédictible, et seront la propriété de tous, à hauteur de l'implication de chacun.

Enfin, institutionnels comme privés devront accepter d'allouer des moyens, humains et financiers, pour atteindre un résultat, qui, en l'état, ne pourra prétendre à la résolution d'un problème individuel, mais devra se comprendre collectivement, en participant, pour les firmes, comme un entrant au sein de leurs processus de création de valeurs, et pour le territoire, comme une ressource spécifique, un symbole de différentiation, et donc, de spécification.

IV) LA COORDINATION TERRITORIALE

Fort logiquement, un territoire capable de produire des dynamiques génératrices de ressources spécifiques suivant le modèle précisé précédemment doit être à même d'agréger les multiples initiatives, les différents milieux qu'il accueille, pour élaborer une coordination qui en dépasse leur cadre initial.
En effet, les modalités que nous avons décrites peuvent aisément servir de base à une concertation plus globale, dont la gouvernance territoriale, qui peut être « *définie comme le processus institutionnel-organisationnel de construction d'une mise en compatibilité de différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches. Ce processus, par essence dynamique, vise à la formulation et/ou à la résolution d'un (ou de)problème(s) productif(s) éventuellement inédit(s)* » (Gilly et Leroux, 1997) en serait l'aboutissement.

Cependant, autant en ce qui relève de la déclinaison opérationnelle prévalant à la création de ressources spécifiques peut en rejoindre les principes théoriques, autant l'établissement d'une gouvernance mixte, la seule quoi soit « *gagnante* » (Guesnier, 2009) se heurte au passage du cadre méso-économique vers la réalité micro-économique.

En effet, l'observation de notre terrain d'expérimentation et les divers entretiens que nous avons menés ont montré que les tentatives d'élaboration de ce type d'organisation n'étaient pas satisfaisantes. Ainsi, le Conseil de Développement du Pays, structure partenariale, pilotée par la Chambre de Commerce et d'Industrie, répond en effet théoriquement assez bien aux ambitions d'une gouvernance territoriale. Ses modes de fonctionnement correspondent à ceux que nous avons décrits précédemment. Ses relations sont fondées sur la confiance et le respect mutuel, ses participants partagent tous la volonté d'œuvrer pour leur territoire, et ses objectifs, comme son cadre institutionnel, sont clairs car fixés par la loi.
Pour autant, manifestement, son apport ne répond que très partiellement aux attentes qui lui furent fixées.

Il en est de même du pôle Industries Culturelles et Patrimoines, dont les instances de pilotage

sont partenariales, les relations également fondées sur la confiance et le partage de valeurs constitutives du territoire, et son impact à la dynamique locale réel et fondé.
Cependant, son Président, Monsieur MARTINET regrette que cet exemple ne puisse être extrapolé à l'échelle du territoire et englober d'autres filières économiques que celles relevant du seul pôle.

Force est donc de constater que l'instauration formelle de ce type d'organisation, englobant acteurs publics et privés et interfacé avec les acteurs publics en charge du développement économique est délicat à mettre en œuvre.

Cependant, paradoxalement, d'autres modes de coordination sont effectifs sur le territoire et contribuent assez largement à l'élaboration d'axes stratégiques ou à la déclinaison de projets structurant.
Ils sont néanmoins informels et résultent des interactions et des relations de confiance existant entre les acteurs locaux, même si, initialement ils sont essentiellement le fait des dirigeants institutionnels.

C'est par des concertations de ce type, par un partage tacite des tâches, que le territoire parvint à surmonter le sinistre consécutif aux inondations quoi ont frappé la zone industrielle d'Arles en 2003. Les excellentes relations préexistant entre les représentants de la sous-Préfecture, de la Commune et de la Chambre de Commerce et d'Industrie, relayées par l'implication forte de la Région et du Département, permirent de créer un cadre optimisant les apports de chacun. Ceci, en s'accommodant parfois des règles théoriquement applicables.

Il en est de même du lancement de la dynamique de constitution de ce qui allait devenir le pôle Industries Culturelles et Patrimoines. Nous en avons largement détaillé le déroulé, mais il n'est pas inutile de rappeler que la validation du processus fut actée par une discussion en aparté entre Messieurs le sous-Préfet d'Arles, Monsieur le Maire d'Arles et Monsieur le Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie, qui s'est tenue lors d'une manifestation dont l'objet n'avait que peu de rapport avec les clusters. Ceci, d'ailleurs, à l'encontre des préconisations des services de l'Etat, pourtant chargés, in fine, de l'examen des dossiers d'appels à projets Pôle de Compétitivité, objectif initial du pôle.

Manifestement, ces deux exemples traduisent la capacité des acteurs du territoire d'initier des modes de coordination originaux afin de répondre à un enjeu. Qu'il soit critique, comme dans le cas des inondations, ou prospectif, pour la création du pôle.
En ce sens, quand bien même l'architecture théorique d'une gouvernance de type mixte n'est pas atteinte, ses objectifs le furent, au moins partiellement.

Par la confiance entre ses principaux acteurs, leur capacité à en mobiliser d'autres, le territoire a été en mesure d'élaborer un « *processus d'articulation dynamique de l'ensemble des pratiques et des dispositifs institutionnels entre des acteurs géographiquement proches en vue de résoudre un problème productif ou de réaliser un projet de développement* » (Gilly et Wallet, 2005). Définition que ces auteurs accordent à la gouvernance territoriale.

En conclusion, les expérimentations en cours sur le pays d'Arles comme les propos des différents acteurs impliqués laissent entendre que l'élaboration d'une gouvernance mixte, basée sur les principes exprimés dans la littérature, est relativement délicate à mettre

concrètement en œuvre.

En revanche, il s'avère que, si des modes de concertation prévalent au sein d'un territoire, si des dynamiques partenariales publiques – privées sont en cours et si des interactions entre les acteurs dépassent le seul champ des relations professionnelles, celui ci sera capable, en face d'un choc économique ou afin de résoudre un problème productif, de faire preuve d'innovation organisationnelle pour apporter une réponse qui, au regard de la situation et des contraintes de chacun, optimisera probablement l'apport de ses parties prenantes.
Le tout sera bien supérieur à la somme de ses parties, et l'apport réel du territoire à la compétitivité de ses firmes comme à sa faculté attractive largement supérieur aux moyens consacrés.

CONCLUSION

La compréhension des mécanismes susceptibles de participer à la construction territoriale, par la *modélisation* des dynamiques que nous observées lors de notre recherche et par la mise en perspective des concepts théoriques exprimés par la littérature, objectifs fondant nos travaux, nous ont conduits à en exprimer les grandes lignes de force constitutives.
Il est apparu manifeste que, malgré la méconnaissance par les principaux acteurs *agissants* (Moine, 2006) de ce qu'expriment les théoriciens du développement endogène, ainsi que l'écart séparant leurs réflexions de l'effectivité de leurs déclinaisons opérationnelles, décalage entre la réalité et la théorie qui peut s'analyser par la complexité de la conformation des principes méso-économiques à la réalité microéconomique, c'est bien par les jeux d'acteurs locaux, par la compréhension de leurs trajectoires individuelles et de leurs motivations propres, que le fait territorial peut s'affirmer ou non.

Ainsi, la modélisation que nous projetions, qui est précisément fondée sur l'analyse de ces jeux d'acteurs, a permis de mettre en exergue ce qui nous est apparu comme essentiel à la matérialisation et à la pérennisation des processus qui y concourent. Ceux ci, éminemment complexes puisque relevant, à la fois de la sociologie des individus concernés, des cadres au sein desquels ils se meuvent ou encore de la réalité de la densité institutionnelle locale, le tout dans une perspective historique, ont néanmoins fait apparaître plusieurs facteurs essentiels à l'établissement de ces « bonnes pratiques ». Ils nous ont également permis d'exprimer la plasticité des cadres conceptuels au sein desquelles nous avons situé notre recherche et leur capacité à se conformer à la réalité d'un territoire.

L'établissement de modes collaboratifs

L'atteinte d'un équilibre dynamique, caractéristique d'une situation dense de liens transversaux entre les acteurs locaux, suppose en effet que plusieurs conditions préalables soient établies entre les futurs partenaires.
En premier lieu, il nous est apparu que la confiance (Arrow, 1971) en était un ingrédient essentiel.
Sans ce sentiment de loyauté et de respect, sans la perception par chacun que l'action de l'autre obéit à des règles respectueuses, sans volonté de profiter de telle ou telle information ou situation et sans comportement opportuniste, il est très clair qu'une dynamique vertueuse de coopération ne peut s'édifier (Dupuy et Torre, 2004).
Or, la confiance ne se décrète pas et ne s'établit pas instantanément. C'est pourquoi, il est du rôle des acteurs de signifier qu'elle régit la pratique classique de leurs actions et que leurs démarches s'inscrivent, dans la mesure du possible, dans le respect indissociable des interactions locales qu'ils initient ou auxquelles ils participent. En ce sens, elle dépasse le domaine strict d'un processus de développement économique, pour s'inscrire plus globalement, dans le quotidien des échanges, qu'ils soient professionnels, ou appartenant aux sphères publiques ou privées.
Cet ingrédient essentiel (Dupuy et Torre, 2004) aux dynamiques locales est donc le ciment de toute démarches collaboratives.

Néanmoins, il n'est pas suffisant. L'établissement d'un tel sentiment entre personnes issus de groupes divers, ne partageant pas forcément les mêmes opinions, appartenant à des entités potentiellement concurrentes, ne peut être effectif et durable sans son inscription au sein d'un cadre clair, matérialisant les objectifs de la démarche auquel ils participent, son domaine d'intervention et ses limites. Les risques réels ou supposés que leur participation leur fait encourir doivent ainsi être circonscrits voire annulés, afin d'assurer que l'intérêt qu'ils pourront en tirer, à titre personnel ou pour leur structure, se comprend sans remise en cause de ce qui fonde leur légitimité ou même leur existence.
Le rôle initial du ou des promoteurs de ce type de démarche est alors essentiel. C'est son comportement général qui permettra d'assurer implicitement que ces principes liminaires seront effectifs. Le groupe qui se constituera obéira ainsi naturellement à ces préceptes, qui lui reviendra ensuite de formaliser.
L'établissement de relations hors-marché, la diminution du coût d'information, le partage d'infrastructures, de compétences, la participation à des projets collaboratifs porteurs d'innovations (Camagni, 1991) supposent en effet que les acteurs en présence ne soient pas guidés par des motivations de prédations, mais bien d'échanges. Pour autant, ils ne pourront exister sans une phase d'apprentissage mutuel de leurs spécificités, de leurs enjeux et de leurs motivations.

En effet, aussi surprenant que cela puisse paraître, les acteurs locaux ne se connaissent pas. Les contraintes quotidiennes, la diversité des objectifs de chacun ou la variété de leurs trajectoires inscrivent paradoxalement leurs relations dans une ignorance assez radicale de leurs enjeux et contraintes respectives. La méconnaissance des dirigeants d'entreprise envers les institutions, leurs modes de fonctionnement, leurs prérogatives ou leurs domaines d'action, comme, réciproquement, l'incompréhension des réalités économiques, des échelles de temps ou des attentes des acteurs privés par ceux du public sont patentes. Un effort de part et d'autre est donc indispensable à l'établissement d'un mode de communication qui assure aux parties prenantes l'assurance que la teneur de leurs propos sera perçue sans déformation. Les « *agents médias* » décrits par Philippe Aydalot (1986) peuvent remplir ce rôle d'interface et de traducteur, en limitant les risques d'incompréhension mutuelle. Leur connaissance des us et coutumes des univers publics et privés locaux peut également ouvrir des champs originaux et catalyser des dynamiques innovantes que la seule confrontation de ces acteurs n'auraient pu faire surgir.
Toutefois, la nécessité d'un cadre plus ou moins formel et la participation de traducteurs assurant une transmission d'informations fiables sans distorsion ni perte, ne sont probablement pas suffisantes au dépassement des seuls enjeux individuels que portent naturellement chacun des participants. La contractualisation des échanges (Williamson, 1975) et les modes hiérarchiques en cours dans la plupart des entreprises françaises sont suffisants pour établir des relations productives, autant en interne qu'avec ses fournisseurs et sous-traitants. La proximité organisée (Rallet et Torre, 2003) régissant les échanges entre entités d'un même secteur d'activité obéit à ces principes. Le dépassement de ces logiques, par la transversalités des interactions et leur inscription locale, bref, la conjonction entre proximité organisée et proximité géographique suppose donc une intervention particulière du territoire. Nous avons montré que, pour nous, elle passe par l'expression de ses valeurs essentielles, celles qui font que les individus se reconnaissent en lui. Dés lors, les actions dépassent le seul enjeu personnel pour s'inscrire dans un contexte collectif porteur de sens car exprimé par des acteurs partageant les valeurs constitutives du territoire.

Enfin, il ne faut pas occulter la réalité et la finalité de ce type de démarche. La collaboration d'agents en vue de la résolution d'un problème productif commun (Zimmermann et al., 1998), ne peut s'envisager que sur un temps long et ses effets comme une composante d'un objectif particulier et non comme sa finalité. Sa vocation collective s'oppose à ce qui fonde l'entreprise, habituée à porter seule des projets et à en assumer les résultats.
Il est donc indispensable qu'à une étape de la démarche, cette réalité soit exprimée et qu'elle soit appropriée par tous. L'objet élaboré appartiendra à tous ses promoteurs. Il ne pourra être confisqué par aucun. Cela n'est qu'ainsi qu'il participera à la construction territoriale et fondera une dynamique itérative, de la collaboration d'acteurs divers vers leur coordination, de leur coordination vers un mode de gouvernance.

De la déclinaison des concepts à la réalité du terrain

Par ailleurs, nous avons montré que si les concepts du développement endogène correspondant bien à la réalité du terrain, leur déclinaison locale tend néanmoins à prouver que certains peuvent obéir à des modalités ou s'inscrire dans des logiques qui en modifient assez notablement le contour.
Il en est ainsi des milieux et de la gouvernance.

Il apparaît en effet que contrairement à ce qui a pu être parfois exprimé théoriquement, le milieu ne peut être assimilé au territoire qui l'abrite. Cette approche, qui a pu être développée par les premiers travaux du GREMI (1986), ne répond pas de la réalité de ce que nous avons observé. Un territoire peut en effet abriter plusieurs milieux. Ceux ci peuvent évoluer de concert, côte à côte, se rejoindre parfois, mais conserver leurs trajectoires indépendantes. Car regroupant des acteurs dont les activités ou les objectifs sont par trop distincts. Et ceci bien qu'obéissant aux mêmes grands principes de « *transcodage de l'information, de coordination ex ante des décisions privées et d'apprentissage collectif* » (Camagni, 2006), portés par les mêmes objectifs d'incubation de l'innovation (Aydalot, 1986) et encadrés par les institutions formelles et informelles (Abdelmalki et *alii*, 1996) locales.
Le milieu n'est donc pas une fin en soit. C'est un élément constitutif de la construction de son territoire. Outre son fonctionnement spécifique et les modalités de son organisation interne, qui peuvent, selon les cas et les perspectives selon lesquelles il est perçu, le conduire à revêtir les attributs d'une institution ou d'une organisation (North, 1991), la vision méso-économique que l'on peut lui attacher lui fait également revêtir les attributs d'une ressource spécifique.
En effet, tant par les apports productifs qu'il procure à ses parties prenantes, qu'ils leur confèrent gains irrécouvrables et surcroit de compétitivité, que par les modes de coordination qu'il instaure en son sein, la dynamique porté par les milieux offre au lieu qui les abrite un facteur différenciatif à même d'exacerber sa singularité et de renforcer son attractivité.

Or s'il est manifeste que la coordination des acteurs, au sein d'un milieu, comme pour la réalisation d'un projet innovant, suppose une mixité des participants, dans un cadre suffisamment formalisé pour que chacun soit en mesure de connaître le rôle et les missions qui lui sont impartis, il s'avère que l'évolution de ce principe à l'échelon territorial, dans un cadre plus global est assez délicat à mettre en œuvre. Ainsi, paradoxalement, nous avons observé que des modes de gouvernance efficients à l'échelle « micro locale » (dans le cadre d'un cluster, par exemple), perdaient de leur pertinence dés lors qu'ils se voyaient octroyer

des prérogatives supérieures.

La gouvernance territoriale mixte (Benko *et al*, 1996), la seule qui soit *gagnante* (Guesnier, 2009), suppose donc un cadre probablement moins formel qu'exprimé par la littérature. Les exemples que nous avons étudiés montrent ainsi que les risques qu'elle porte par les sujets qu'elle aborde engagent les acteurs locaux à fortement brider son fonctionnement. La gouvernance territoriale mixte tend donc à s'institutionnaliser et perdre toute la faculté d'innovation organisationnelle qui fonde la réussite de sa déclinaison à une échelle plus réduite. Par conséquent, le territoire peut faire coexister gouvernances mixtes thématiques locales formalisées, et coordination des acteurs, notamment institutionnels car principalement concernés par les questions traitées, dés lors que les enjeux s'expriment à l'échelon du territoire.

En revanche, les notions de ressources, malgré les multiples dimensions et significations qu'elles peuvent revêtir nous sont apparues expérimentalement conformes à tous les attendus de la littérature.
C'est bien par leur construction collective, sur la base de ce qui fonde le territoire, de ses valeurs consubstantielles, de sa culture (Maillat et Matteaccioli, 2004), de ses traditions, de sa perception, de ses patrimoines (Billaudot, 2004), ou de ses attributs comme le climat ou le paysage (Pecqueur, 2006), que les acteurs impliqués élaborent des externalités productives, qui, outre le fait de participer à leurs processus de création de valeurs, contribuent à l'édification du territoire. La différentiation qu'elles offrent à leurs promoteurs, l'avantage comparatif ou *absolu* (Camagni, 2006) qu'elles leur procurent et qui leur permettent de se distinguer de leurs compétiteurs internationaux, participent à l'établissement de frontières virtuelles, de ces limes (Levy, 1997) qui les protègent et qui forgent leur sentiment d'appartenance à un dedans (Zimmermann, 2005), par opposition au dehors qui en est dépourvu. La *spécification* (Colletis et al., 1999), du territoire résulte ainsi de sa capacité à édifier ces ressources différenciantes et à faire que ses agents économiques s'en emparent.

C'est donc bien par la construction de ressources, initialement abordées sous l'angle de la résolution d'un problème productif collectif, mais qui, en fait, apparaissent comme une brique du fait territorial, que le processus de discrimination (Pecqueur, 2003) s'opère.

Le territoire, concept au combien délicat et mal perçu par les acteurs locaux, prend ainsi tout son sens. C'est par lui que les firmes peuvent se différencier. Inversement, s'il s'avère incapable d'initier ces dynamiques, il portera une part de responsabilité de l'affaiblissement de son tissu économique. A l'instar de ses firmes, il doit donc être compétitif, capable d'attirer de nouveaux agents et d'ancrer durablement ceux qu'il abrite. Cependant, la proximité géographique est insuffisante. Les ressources territoriales ne s'avèrent productives que pour ceux qui ont participé à leurs établissements. Ainsi, étonnamment, des firmes peuvent s'en prévaloir quand d'autres, pourtant situées dans le même périmètre, n'en font pas référence. Elles ne font donc pas partie du même *territoire*. Là également, proximités géographique et organisée (Rallet et Torre, 2003) sont constitutives des dynamiques de construction territoriale. Tout l'enjeu des acteurs locaux réside donc dans leur capacité d'établir des modes permettant d'inscrire concertation et collaboration transversales comme fondements du territoire, afin de permettre aux acteurs économiques d'œuvrer pour apporter des réponses à leurs problèmes productif et à leur besoin d'innovations de tous ordres. Mais également de s'inscrire, comme acteur *agissant* au sein de ces dynamiques. L'institutionnel ne doit pas

simplement fixer le cadre, observer les interactions et éventuellement subventionner certains besoins. Il doit également agir. Ses compétences sont complémentaires de celles des industriels, des chercheurs, des universitaires, … participant. Sa connaissance des politiques publiques, des règles administratives, des modalités de financement, de l'ingénierie de dossiers s'avère essentielle, au même titre que les compétences en ingénierie de surface, en modélisation numérique ou en construction mécanique des divers membres du groupe.

Cette condition est essentielle à l'optimisation des compétences locales. Elle va permettre, incidemment, aux acteurs impliqués, de mieux se connaître, de comprendre leurs domaines d'intervention respectifs et, par conséquent, contribuera à combler le fossé qui les sépare.
Mais, incidemment, parce que les règles *supra*, les politiques décidées par les échelons supérieurs encadreront pour certaines leurs travaux et projets, ils seront à leur tour à même d'en comprendre le sens et parviendront à saisir en quoi, telle ou telle modalité peut correspondre à leurs attentes et à leurs besoins. Alors, poussant un peu plus cette logique, ils pourront dans une certaine mesure, proposer des adaptations, voire, inscrire leurs attentes et besoins spécifiques, c'est à dire, en fait, ceux de leur territoire, au sein des futures politiques qui s'appliqueront à eux.

Ainsi, le territoire, par l'adaptation en amont des règles auxquels il est et sera soumis, établira une première borne dans la prise en compte de son devenir économique, définition donnée par la plupart des auteurs à la notion de *développement territorial* (Deffontaines *et al.*, 2001)

Les limites de ces principes vertueux

Les divers entretiens que nous avons tenus ont montré l'absence quasi générale de prise en compte du fait territorial dans la stratégie des firmes. Le local, dans la plupart des cas, est cantonné à son rôle de fournisseur d'infrastructures. Il en est d'ailleurs de même de la plupart des acteurs institutionnels qui n'expriment que dans de rares situations leur complémentarité, autre que financière, en faveur de la compétitivité de leur économie.
En ce sens, s'il y a plus de trente que Philippe Aydalot a théorisé le retournement des hiérarchies spatiales (Tabariés, 2005) et montré que ce sont bien les territoires qui incubent l'innovation, que « *l'entreprise (et l'entreprise innovante) ne préexiste pas aux milieux locaux, mais qu'elle est sécrétée par eux* » (Aydalot, 1986), il est manifeste que ce constat n'est pas au cœur des priorités des dirigeants de firmes comme d'institutions.

Nous avons largement précisé ce qui justifie, à notre sens, cet écart de perception. Néanmoins, l'ignorer serait une erreur. C'est pourquoi, il nous paraît essentiel d'initier progressivement les étapes susceptibles d'amener les acteurs à nouer des collaborations constructives.
Ceci d'autant plus que notre recherche nous laisse percevoir un profil type du dirigeant plus aisément sensibilisable. Les exemples de Madame Martin et de Messieurs Martinet et Memet, et incidemment, de Messieurs Martin et Naddéo nous ont montré que, malgré leurs différences, ils partagent certaines caractéristiques communes.
A contrario, les propos de Messieurs Morel, Cabot, Pomella, Le Biavant et Corbière montrent qu'au regard de leurs situations respectives, des enjeux de leur entreprise, de leur intégration au sein d'un groupe international ou leurs relations particulières avec de grands donneurs d'ordre, il leur est très délicat d'établir des interactions locales dépassant le simple cadre des relations de bon voisinage.

Ainsi, paradoxalement, ces exemples nous laissent à penser qu'il est plus aisé de mobiliser les dirigeants de PME autonomes, ancrés dans le territoire comme nouvellement installés, présentant une appétence naturelle à l'innovation, technologique, comme organisationnelle, marketing, commerciale ou conceptuelle, plutôt aptes à s'extraire des contingences quotidiennes, et dont l'activité n'est pas uniquement dépendante de grands groupes.
Ce type de dirigeant doit probablement être privilégié lors de la mise en œuvre de réflexions collaboratives dépassant le seul cadre des besoins de leur firme.

Néanmoins, il est tout à fait évident que les autres ne doivent pas être négligés. Parce que leur stratégie est décidée en dehors du territoire, ou leurs activités essentiellement internationales et s'insérant pour la plupart dans des projets plus globaux gérés par leurs clients, leurs marges de manœuvre sont beaucoup plus réduites. Ou parce que également, pour d'autres, ils ne ressentent pas le besoin de s'insérer dans leur territoire.
Pour autant, les acteurs publics ne devront pas se désintéresser d'eux, d'autant plus qu'ils représentent très certainement la majorité de leur tissu économique. En cela, la proximité géographique, l'écoute de leurs problèmes spécifiques (comme par exemple le raccordement en énergie pour les Papeteries Etienne), sont de nature à rapprocher le monde institutionnel local de celui de l'entreprise cible.
Alors, progressivement, il est probable qu'une certaine dynamique puisse s'inscrire dans le temps qui permettra au territoire d'anticiper les besoins, mais également les contraintes, et donc les stratégies de ces importants acteurs.

Ces approches, mêlant actions collectives, création de ressources spécifiques pour les uns et relations personnalisées pour les autres, le tout dans un cadre de confiance et d'apport de compétences mutuelles, contribueront à l'ancrage (Zimmermann, 2005) des activités de toute nature dont il est patent, tant dans la littérature que dans la réalité, qu'il s'agit d'un défi considérable se posant à chaque territoire. Son apport à la compétitivité de ses activités, sa capacité d'intégrer les stratégies de ses entreprises emblématiques, lui assureront une certaine compréhension des trajectoires de ses firmes et lui permettront d'anticiper leurs évolutions structurelles.
En ce sens, le territoire maitrisera une part de son avenir économique et sera en capacité de l'influer. Sa compétitivité globale en sera renforcée et légitimera de facto son attractivité et son développement exogène.

Synthèse

Même s'il s'agit d'un cluster, basé sur des secteurs d'activités de surcroît très particuliers, l'exemple du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines nous semble emblématique de la capacité d'un territoire à s'inscrire dans des politiques nationales puis régionales, à en extraire l'essence, à les conformer à la stratégie qu'il porte et à laisser l'initiative aux acteurs directement concernés de s'en emparer, voire, de faire évoluer le positionnement initial au regard de leur volonté commune.
Outre la capacité affirmée du Pôle de conduire des projets innovants pour ses membres, de leur apporter des moyens auxquels ils ne pourraient accéder seuls, de faciliter les collaborations hors-marché, de limiter les enjeux et les risques, d'initier des apprentissages collectifs, …, et donc de contribuer à la compétitivité de ses membres, le Pôle est devenu en lui même une ressource pour son territoire.

Ressource car il intervient auprès des décideurs pour les aider dans ses domaines d'expertise, lesquels sont en totale cohérence avec un des axes stratégiques porté par les acteurs locaux.
Ressource car il parvient à bâtir des projets, à porter des innovations, à recouvrer des financements, à attirer de nouvelles entreprises, mais également à proposer des leviers de développement à celles déjà présentes, et donc à inscrire une dynamique entrepreneuriale propre.
Ressource également, car, parfaitement au fait des politiques publiques de tous niveaux relatifs à ses domaines d'activité, il est à même de les approprier, d'en extraire ce qui peut lui correspondre, d'en faire donc bénéficier à son environnement, et, parfois, de parvenir à les orienter en sa faveur.
Ressource car son positionnement volontairement différentiant, en cohérence avec celui du territoire, l'un alimentant l'autre, contribue à l'affirmation de ses spécificités, lui ouvre de nouvelles perspectives en initiant des modes originaux de gouvernance et de relations avec les acteurs économiques, et participe donc largement à l'affirmation

Ressource, enfin, car sa dynamique actuelle, fondée sur ses principes baptismaux, basés sur la complémentarité entre acteurs privés et publics, contribue à rapprocher les univers, que nous avons décrits comme étant des sphères, de l'entreprenariat et de territoire.

Dynamiques dont notre travail a montré qu'elles étaient au cœur de toute construction territoriale.

BIBLIOGRAPHIE

ABDELMALKI Lahsen., DUFOURT Daniel., KIRAT Thierry., REQUIER-DESJARDINS Denis., 1996. « Technologie, institutions et territoires : le territoire comme création collective et ressource institutionnelle. » In Pecqueur B., Dynamiques territoriales et mutations économiques. Paris, France, l'Harmattan, p. 177-194.
ABDELMALKI Lahsen., COURLET Claude., 1996. « Les nouvelles logiques du développement. » Paris, France, L'Harmattan.
ALLARD Paul et al., 2008, « Une identité culturelle inscrite dans le territoire », Rouquette Jean-Maurice (dir.), Histoire d'Arles, Paris, Imprimerie nationale, p.1037-p.1186.
ALLOUCHE José et AMANN Bruno, 2002/5, « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », Revue française de gestion, no 141, p. 109-130.
ANGEON, Valérie et CALLOIS, Jean-Marc., 2006, « Capital social et dynamiques de développement territorial : l'exemple de deux territoires ruraux français. » Espaces et sociétés, no 2, p. 55-71.
AOKI Masahiko, 1984. « The Co-operative Game Theory of the Firm », New York, Oxford University Press.
AOKI Masahiko, 1998. « Contracts, Organizations and Institutions », II Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, September, Paris.
AOKI Masahiko, 2001. « Toward a Comparative Institutional Analysis », Massachusetts Institute of Technology Presse.
ARROW, Kenneth J., 1972, « Gifts and exchanges. » *Philosophy & Public Affairs* 1.4 : 343-362.
AYDALOT, Philippe (éd), 1986, « Milieux innovateurs en Europe », GREMI

BAGNASCO, Arnaldo., 2006, « Le capital social dans un capitalisme en mutation », Recherches/MAUSS, p. 51-70.
BAUDRY Bernard., 1999, « L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme. Une relecture des travaux de O.E. Williamson », In: Revue économique. Volume 50, n°1, pp. 45-69.
BAUDRY, Bernard., 2006, « L'impact des nouvelles relations de quasi-intégration sur la gestion de l'emploi des fournisseurs: la question des frontières de la firme », Recherches, p. 121-146.
BAZIN Sylvie., 1998, « Passage d'une logique concurrentielle à une logique organisationnelle des politiques locales d'attraction d'entreprises : le rôle de la gouvernance locale », Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n° 4, pp. 585-606.
BECCATINI, Giacomo, 1989. « Les districts industriels en Italie ». In : Mariani M. et al., La Flexibilité en Italie. MIRE-TEN, Paris, 261-271.
BENMAHMOUD-JOUINI, Sihem, CHARUE-DUBOC, Florence et PAYEN, Luc., 2010, « Emergence et structuration d'écosystèmes : le rôle des déploiements pilotes d'offres radicalement innovantes », AIMS
BENKO, Georges., 1995, « Les chemins du développement régional : du global au local » *Futur antérieur, 29(3), 163-189.*
BENKO Georges., LIPIETZ Alain., 1992 « Les régions qui gagnent », PUF.
BENKO Georges., DUNFORD Mick., LIPIETZ Alain., 1996, « Les district industriels revisités », in B. Pecqueur éd. Dynamiques territoriales et mutations économiques, L'Harmattan.
BERDOT, Jean Pierre., et LEONARD Jacques., 2006, « Globalization and Local Governance: an Introduction. » Économies et Sociétés 41.3/4 : 333.
BERTRAND, Régis., 2008, « Arles en Provence, Arles en France », Rouquette Jean-Maurice (dir.), Histoire d'Arles, Paris, Imprimerie nationale, p.463-p.474.
BESSY Christian et FAVEREAU Olivier « Institutions et économie des conventions »,

Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy 1/2003 (n° 44), p. 119-164.
BIDDLE Joff E., 1990, « The Role of Negotiational Psychology in J.R Commons' Institutionalism ». History of Political Economy, 22 : 19-47.
BILLAUDOT, Bernard., 2004, « Proximité, réseaux et coordination industrielle: quelle articulation conceptuelle? ». Quatrièmes Journées de la Proximité, IDEP-LEST-GREQAM, Groupe de Recherche Dynamique de Proximité, Marseille, 17-18 juin 2004.
BOUBA-OLGA Olivier *et al.*, « Avant-propos », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2008/3 octobre, p. 279-287.
BOURDIEU Pierre., 1980, « Le capital social : notes provisoires ». In Actes de la recherche en sciences sociales, volume 31, pp. 2-3
BOURDIEU Pierre., 1986, « The forms of capital », in Richardson J.G., (Ed.), Handbook of theory and research for the sociology of education, New York, pp. 241-258.
BRUSCO Sebastiano., 1982, The Emilian Model : Productive Decentralisation and Social Integration, *Cambridge Journal of Economics, 6, 2,* 167-184.
BRUSCO Sebastiano., 1984, Quale politica industriale per i distretti industriali ?, *Politica ed Economia, XV,* 6, giugno

CALOIS Jean-Marc., 2004, « Capital social et développement économique local : pour une application aux espaces ruraux français », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 4, pp. 551-578.
CALLOIS, Jean-Marc., 2007, « Les limites du territoire: Une application de la notion de rayon de confiance au développement territorial ». Revue d'Économie Régionale & Urbaine, no 5, p. 811-830.
CAMAGNI, Roberto., (ed), 1991, « *Innovation Networks, spatial perspectives* », GREMI, Belhaven Press,
CAMAGNI, Roberto., 2002, « Compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif : une contre-réflexion critique », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2002/4 octobre, p. 553-578.
CAMAGNI, Roberto., 2005, « Attractivité et compétitivité: un binôme à repenser ». *Territoires*, vol. 2030, no 1, p. 11-15.
CAMAGNI, Roberto., 2006, « Compétitivité territoriale: la recherche d'avantages absolus ». *Reflets et perspectives de la vie économique*, no 1, p. 95-115.
CAMAGNI, Roberto., 2008, « Regional competitiveness: towards a concept of territorial capital », In : Modelling regional scenarios for the enlarged Europe. Springer Berlin Heidelberg, p. 33-47.
CAMAGNI Roberto., MAILLAT Denis., MATTEACCIOLI Andrée., 2004. « Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local », Neuchâtel, institut de recherches économiques et régionales, éditions EDES.
CAMAGNI Roberto., MAILLAT Denis., 2006. « Milieux innovateurs, théorie et politique », Ed. Economica.
CAPECCHI, Vicente., 1987, « Formation professionnelle et petite entreprise: le développement industriel à spécialisation flexible en Emilie-Romagne ». Formation et emploi 19 : 3-18.
CAPELLO, Roberta., 1999. « Spatial Transfer of Knowledge in High-technology Milieux : Learning vs. Collective Learning Processes », *Regional Studies*, vol. 33, n° 4, p. 353-365.
CAPELLO, Roberta., 2007, « A forecasting territorial model of regional growth: the MASSR model », Annals of Regional Science, 41, 753-787.
CARRE, Denis et LEVRATTO, Nadine., 2011/2 « Dynamique des territoires, agglomération et localisation des firmes », Innovations, n°35, p. 183-206.
CASTELLS, Manuel., 1985, Technology, Economic Restructuring and the Urban-Regional

Process in the United States, in M. Castells ed., *High Technology Space and Society*, Sage.
CHRISTALLER, Walter., 1933, Die zentralen Orte in Suddeutschland, léna, Fisher
CHRISTMANN, Malika Hattab., 2007, « Dynamiques de développement local et coordinations entre acteurs Entre capital social et proximités ». Redes 12.1: 176-194.
COASE Ronald H., 1937, « The nature of the firm », Economica, n°4, novembre 1937. Traduction française dans la Revue Française d'Economie vol.II, n°1, hiver 1987.
COISSARD, Steven et PECQUEUR, Bernard. « Des avantages comparatifs aux avantages différenciatifs, une approche par le territoire ». In : *Communication au XLIIIe Colloque de l'ASRDLF, Les dynamiques territoriales: Débats et enjeux des différentes approches disciplinaires, Grenoble et Chambéry*. 2007. p. 11-12.
COLEMAN James. S., 1988, « Social capital in the creation of human capital », American journal of sociology, vol. 94, pp. S95-S120.
COLEMAN James. S., 1990, Foundations of social theory, Harvard University Press, Cambridge.
COLLETIS, Gabriel., et PECQUEUR, Bernard., 1993, « Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°3, pp. 489-508.
COLLETIS, Gabriel., et PECQUEUR, Bernard., 1995, « Le rôle des politiques technologiques locales dans la création de ressources spécifiques et d'avantages dynamiques de localisation », in Rallet A. et Torre A. (eds), Economie industrielle et économie spatiale, Paris, Economica.
COLLETIS Gabriel., GILLY Jean-Pierre., LEROUX Isabelle., PECQUEUR Bernard., PERRAT Jacques., RYCHEN Frédéric. et ZIMMERMANN Jean-Benoît., 1999, « Construction territoriale et dynamiques productives », Sciences de la Société, n° 48, octobre, pp. 25-47.
COLLETIS Gabriel. et RYCHEN Frédéric., 2004, « Entreprises et territoires : proximités et développement local », in Pecqueur B. et Zimmermann J-B. : Economie de proximités, Hermès-Lavoisier, pp. 207-230.
COLLETIS-WAHL, Kristian., CORPATAUX José., CREVOISIER Olivier., KEBIR, Leïla., PECQUEUR, Bernard. et PEYRACHE-GADEAU, Véronique., 2006. « L'économie territoriale *Une approche générale pour mieux comprendre et faire face à la globalisation* », GRET.
COMMONS, John Rogers., 1931, « Institutional Economics », The American Economic Review XXI(4): 648-657, trad. en français par L. Bazzoli et V. Dutraive. 1999. Géographie, Économie, Société 2(2) : 377-390.
CORRADO Federica., 2007. « Le traitement des ressources dans la politique du développement local : le cas de la ville de CASERTA », in Les dynamiques territoriales débats et enjeux entre les différentes approches pluridisciplinaire, XLIIIè colloque de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry, 11, 12, 13 juillet 2007.
COURLET, Claude, PECQUEUR, Bernard, et SOULAGE, Bernard., 1993, « Industrie et dynamiques de territoires », Revue d'économie industrielle, vol. 64, no 1, p. 7-21.
COURLET, Claude., 2001 « Territoires et régions. Les grands oubliés du développement économique », Paris, L'Harmattan.
COURTET, France., 2008, « Le nouveau destin de la ville d'Arles », Rouquette Jean-Maurice (dir.), Histoire d'Arles, Paris, Imprimerie nationale, p.1033-p.1036.
CREVOISIER Olivier., CAMAGNI Roberto., 2000. « Les milieux urbains : innovation, systèmes de production et ancrage », éditions EDES.
CREVOISIER, Olivier., 2001/1, « L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, février, p. 153-165.
CREVOISIER, Olivier., 2003, « Economie, Territoire et Durabilité : une approche par les

milieux innovateurs », in Ruegg J., Géographie et Développement Durable, Presses Polytechniques Romandes.
CREVOISIER Olivier., KEBIR Leïla., 2007. « Les ressources culturelles entre réseaux internationaux et développement local », Working paper 6/2007-F, GRET.

DEFFONTAINES, Jean-Pierre., MARCELPOIL Emmanuelle. et MOQUAY Patrick., 2001, « Le développement territorial : une diversité d'interprétations », in Lardon S., Maurel P., Piveteau V. (éds), Représentations spatiales et développement territorial. Bilan d'expériences et perspectives méthodologiques, Paris, Hermès, pp. 39-56.
DIDRY, Claude et VINCENSINI, Caroline., 2010, « Au-delà de la dichotomie marché-institutions: l'institutionnalisme de Douglass North face au défi de Karl Polanyi », Revue française de socio-économie, n° 1, p. 205-224.
DOUGHERTY, Deborah. et DUNNE Danielle. D., 2011, « Organizing Ecologies of Complex Innovation », Organization Science, vol. 22, no 5, pp 1214-1223.
DUPUY, Claude, et TORRE, André., 2004, « Confiance et proximité » in Pecqueur B. et Zimmermann J.B. (eds), *Economie de Proximités*, Hermès, Paris
DURAN, Patrice et THOENIG, Jean-Claude., 1996, « L'Etat et la gestion publique territoriale », *Revue française de science politique*, vol. 46, no 4, p. 580-623.
DURLAUF Steven N., FAFCHAMPS Marcel, 2004, « Social capital », Working paper, University of Wisconsin-Madison. Economic Institutions of Capitalism, Free Press [1985].

EPSTEIN, Renaud., 2012, « De la différentiation territoriale à la libre conformation », in Douillet A-C., Faure A., Halpern C., Leresche J-P. (2012) L'action publique locale dans tous ses états. La démocratie à l'épreuve de la différenciation, Paris : L'Harmattan coll. Logiques Politiques
ESTADES, Jacqueline., 2000, « Confiance et contrôle dans le partenariat recherche-industrie », in Laufer R. et Orillard M., *La Confiance en Question*, L'Harmattan, Paris.

FARRELL Gilda et THIRION Samuel., 1999, « Innovation en milieu rural » – Cahier de l'innovation N°6 – Fascicule 1 – Observatoire Européen Leader — Décembre 1999
FAVEREAU, Olivier., 1989, « Marchés interne, marchés externes ». Revue Économique 40(2) : 273-328.
FERGUENE, Améziane., 2003, « Entreprises, innovation et développement territorial »
FONTAN, Jean-Marc et KLEIN, Juan-Luis., 2004, « La mobilisation du capital socio-territorial: le cas du technopôle Angus ». Lien social et Politiques, no 52.
FRANÇOIS Hugues et al., 2006, « Territoire et patrimoine : la co-construction d'une dynamique et de ses ressources », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2006/5 décembre, p. 683-700. DOI : 10.3917/reru.065.0683
FRAENKEL Béatrice., 2001, « Langage et Travail. Communication, cognition, action », Cnrs editions, p. 167-185.
FRIEDBERG Erhard., 1992, « Les quatre dimensions de l'action organisée ». In: Revue française de sociologie, 33-4. pp. 531-557.

GILLY Jean-Pierre et LEROUX Isabelle., 1997, « Vers une approche institutionnaliste de la dynamique des territoires : le cas de Lacq », Colloque ASRDLF, Lille, septembre.
GILLY Jean-Pierre et TORRE André., 2000, « Dynamiques de proximité », l'Harmattan
GILLY, Jean-Pierre et PERRAT, Jacques., 2003, « La dynamique institutionnelle des territoires: entre gouvernance locale et régulation globale », Cahiers du GRES
GILLY Jean-Pierre. et LUNG, Yannick., 2004, « Proximités, secteurs et territoires », Communication au 4ème Congrès sur l'Economie de la Proximité, Marseille, 17-18 Juin.

GILLY, Jean-Pierre. et WALLET, Frédéric., 2005, « Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale », *Revue d'économie régionale et urbaine* n°5 p.701.
GIRIN, Jacques. « La théorie des organisations et la question du langage ». Borzeix A. et
GIULIANI, Elisa., 2005, « Cluster absorptive capacity why do some clusters forge ahead and others lag behind ? ». European Urban and Regional Studies, vol. 12, no 3, p. 269-288.
GODELIER, Maurice. 1969. « Rationalité et irrationalité en économie ». Paris : Éditions Maspéro, 2 volumes.
GRANOVETTER, Mark S., 1973, « The strength of weak ties. » American journal of sociology : 1360-1380.
GRANOVETTER, Mark S., 1985, « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », American Journal of Sociology, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
GRANOVETTER, Mark S., 1994, « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse », in Orléan (ed.), Analyse économique des conventions, p.79-94, PUF, Paris.
GREFFE, Xavier., 1999, « La gestion du patrimoine culturel », Anthropos, Economica, Paris
GREFFE, Xavier., 2002, « Le développement local », Editions de l'Aube - DATAR, La Tour d'Aigues, 199 p.
GREFFE, Xavier., 2002, « La valorisation économique du patrimoine », Rapport au Dep et à la Dapa, Paris, Ministère de la culture et de la communication.
GREIF, Avner and LAITIN, David D., 2004, « A Theory of Endogenous Institutional Change », American Political Science Review Vol. 98, No. 4 November
GREIF, Avner., 2008 « Coercion and Exchange: How did Markets Evolve? » Stanford University
GROSSETTI, Michel., 2004, « Concentration d'entreprises et innovation: esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux », Géographie, économie, société, vol. 6, no 2, p. 163-177.
GROUPE, G. R. E. T., 2007, « Les ressources culturelles entre réseaux internationaux et développement local ».
GUESNIER Bernard., 2004, « Gouvernance et performance des territoires », in B. GUESNIER et A. JOYAL (textes réunis par) - « Le développement territorial : regards croisés sur la diversification et des stratégies » - ADICUEER - 280 pages.
GUESNIER, Bernard., 2009, « Attractivité et Gouvernance, Cercle vertueux de la performance des territoires »

HALL, Peter, et TAYLOR, Rosemary., 1997, « La science politique et les trois néo-institutionnalismes », In: Revue française de science politique, 47e année, n°3-4, pp. 469-496.
HARVEY, David., 1989, « From Managerialism to Entrepreneurialism: the Transformation in UrbanGovernance in Late Capitalism », *Geographiska Annaler B*, 71(1).
HATTAB-CHRISTMANN Malika., ISLA Anne., 2002, « Politique d'attractivité versus politique d'ancrage durable du développement local : le pouvoir contraignant des règles internationales », Territoires en mutation, n°10, Octobre
HATTAB-CHRISTMANN Malika., 2007, « Dynamiques de développement local et coordinations entre acteurs Entre capital social et proximités », REDES, Santa Cruz do Sul, v. 12, n.1, p. 176-194,

JAYET Hubert, BENARD, Raymond et RAJAONARISON, Dominique., 1999, « L'environnement souhaité par les entreprises. Une enquête dans le Nord-Pas-de-Calais », In: Economie et statistique, N°326-327, pp. 177-187.
JAYET Hubert, TORRE André. « Études empiriques - Vie et mort des entreprises. Réflexions sur les dynamiques de renouvellement des tissus économiques. » In: Revue d'économie

industrielle. Vol. 69. 3e trimestre 1994. pp. 75-91.

INSEE, « Grand Arles Des difficultés à surmonter, des atouts à exploiter », mai 2013
INSEE, « Provence-Alpes-Côte d'Azur, Fiche Territoriale, l'Emploi dans l'Industrie », février 2013
INSEE, « Forces et faiblesses économiques de la zone d'emploi de Arles », décembre 2012
INSEE, « Pays d'Arles, Projections démographiques territoriales à l'horizon 2040 », 2010

KEBIR, Leïla., 2006, « Ressource et développement régional, quels enjeux ? », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, décembre, p. 701-723.
KAHN, René., 2002, « Une approche pluridisciplinaire de la dimension culturelle du développement territorial. » *Les dynamiques territoriales débats et enjeux entre les différentes approches pluridisciplinaires*, XLIIIè colloque de l'ASRDLF Grenoble-Chambéry.
KIRAT, Thierry et LUNG, Yannick., 1995, « Innovations et proximités: le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage. Coordination économique et apprentissage des firmes », N. Lazaric et J.M. Monnier (eds.), Economica, Paris, p. 206-227.

LAMARA, Hadjou., 2009, « Les deux piliers de la construction territoriale: coordination des acteurs et ressources territoriales », Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie.
LANDEL, Pierre-Antoine, et SENIL, Nicolas., 2009, « Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement », *Développement durable et territoires* [En ligne], Dossier 12
LARDON, Sylvie, CARON, Patrick, et ANGEON, Valérie., 2006, « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable: quel rôle de la proximité dans ce processus? », Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie.
LE BERRE, Maryvonne., 1995, « Territoires », in Bailly A., Ferras R. et Pumain D. (sous la direction de), Encyclopédie de géographie, Paris, Economica, pp 601- 622.
LE GALES, Patrick., 2003, « Le retour des villes européennes. Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance », Paris : Presses de Sciences Po.
LE GALES, Patrick., (dir.) 2006, « Gouvernement et gouvernance des territoires, Problèmes politiques et sociaux ». Paris, La Documentation française, n°922 mars 2006.
LELOUP, Fabienne et al., 2005, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », Géographie, économie, société, Vol. 7, p. 321-332.
LELOUP, Fabienne et MOYART, Laurence., 2003. « The regional restructuring of old industrial regions: The case of the Hainaut in Belgium », Regional Studies Association International Conference, Pise, Avril.
LEVESQUE, Benoît., 2006, « Le développement local et l'économie sociale : deux éléments incontournables du nouvel environnement social », globenet.org
LEVY, Pierre., 1997, « L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberespace. » Paris, France, éditions La découverte.
LEVY Jacques., LUSSAULT Michel., 2003. Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés, Ed. Belin.
LIPIETZ, Alain., 1995, « Écologie politique régulationniste ou économie de l'environnement. Théorie de la Régulation: l'état des savoirs », p. 350-6.
LORRAIN, Dominique., 1991, « De l'administration républicaine au gouvernement urbain », Sociologie du travail, 33(4).
LÖSCH, August., 1940, « Die raumliche Ordnung der Wirtschaft », Iéna, Fisher
LUNDVALL, Bengt-Ake, JOHNSON, Björn., 1994, « The learning Economy », *Journal of*

Industry Studies, 1, 23- 41.

MAILLAT Denis., CREVOISIER Olivier., et LECOQ Bernard., (éds) 1991, « *Introduction à une approche quantitative du milieu* ». IRER, Neuchâtel: Working Paper 9102
MAILLAT, Denis, PERRIN, Jean Claude., (éds), 1992, « Entreprises innovatrices et développement territorial », GREMI, IRER, EDES, Neuchâtel
MAILLAT, Denis, QUEVIT Michel, SENN Lanfranco (éds)., 1993, « Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional », GREMI, IRER, EDES, Neuchâtel
MAILLAT, Denis., 2001, « Globalisation, systèmes territoriaux de production et milieux », 12ème Festival International de Géographie**,** Saint-Dié-des-Vosges, 4-7 octobre 2001
MAILLAT, Denis. et MATTEACCIOLI, Andrée., 2004, « Milieu innovateur et ressources patrimoniales, introduction », in R . Camagni, D. Maillat, A. Matteaccioli (éds), *Ressources naturelles et culturelles, milieu et développement local*, Neuchâtel, GREMI, EDES, pp. 1-15
MARSHALL, Alfred., « Industry and trade », Macmillan, London, 1919. Traduction française par Leduc G., « L'industrie et le commerce », éditions Marcel Giard, Paris, 1934.
MARSHALL, Catherine, ROSSMAN, Gretchen B., 1995, « Designing Qualitative Research », second edition, Sage, London.
MASSARD, Nadine, TORRE, André, et CREVOISIER, Olivier., 2004, « Proximité géographique et innovation ». *Pecqueur B. and Zimmermann J.-B. (sous la direction de),"Economie de proximités*, p. 155-183.
MDER - Mission de Développement Economique Provence-Alpes-Côte d'Azur - « Panorama de l'Economie culturelle en Provence-Alpes-Côte d'Azur », septembre 2009
MÉNARD, Claude., 2003, « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats ! » Cahiers d'économie politique, n° 44, L'Harmattan.
MENDEZ, Ariel, MERCIER, Delphine., 2006, « Compétences-clés de territoires », Revue française de gestion, n^{o} 164, p. 253-275.
MILES Matthew., HUBERMAN Michael., 1991, « Analyse des données qualitatives », De Boeck Université
MOINE, Alexandre., 2006, « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », L'Espace géographique, Tome 35, p. 115-132.
MOLLARD, Amédée, PECQUEUR Bernard, et MOALLA Mehdi., 2001, « Offre de produits et services territorialisés et approche lancastérienne de la demande de biens combinés. » the third congress on proximity «new growth and territories», university of paris south&institut national de la recherche agronomique, paris dec. 2001.
MENDEZ, Ariel et MERCIER, Delphine., 2006, « Compétences-clés de territoires Le rôle des relations interorganisationnelles », Cairn.info, Revue française de gestion.

NEMERY, Jean-Claude., 2004, « Réforme de la décentralisation et transferts de compétences ». In: Annuaire des collectivités locales. Tome 24, Réforme de la décentralisation, réforme de l'État, Régions et villes en Europe. pp. 67-84.
NORTH Douglass Cecil, R. Thomas, 1973, « The Rise of the Western World: A new economic history », Cambridge University Press, 170 p.
NORTH Douglass Cecil., 1990, « Institutions, Institutional Change and Economic Performance », Cambridge University Press, Cambridge, 152 p.
NORTH Douglass Cecil., 1991, « Institutions », Journal of Economic Perspectives, 5 (1), hiver, pp. 97-112.
NORTH Douglass Cecil., 1994, «Economic Performance Through Time », American Economic Review, 84 (3), juin, pp. 359-368.

NORTH Douglass Cecil., 1997, «Understanding Economic Change », in Nelson, J., Tilly, C., Walker, L.,dir., Transforming Post-Communist Political Economies, National Research Council, National Academy Press, Washington D.C., pp. 13-18.
NORTH Douglass Cecil., 2005, « Understanding the process of economic change », Princeton University Press, 187 p. (traduction française, Le processus du développement économique, Paris, Editions d'organisation, 2005).

OCDE, 2001, « Du bien-être des Nations, le rôle du capital social »
ORLEAN, André., 2002, « Le tournant cognitif en économie. » *Revue d'économie politique* 112.5 : 717-738.

PECQUEUR, Bernard., 1996. « Processus cognitifs et construction des territoires économiques ». In PECQUEUR B, Dynamiques territoriales et mutations économiques. Paris : L'Harmattan, p. 209-226.
PECQUEUR, Bernard., 2000, « Le développement local », Syros - Alternatives Economiques, 132 p.
PECQUEUR, Bernard., 2004, « Territoire et gouvernance: quel outil pertinent pour le développement ?, Gouvernance locale et développement territorial, le cas des pays du sud », L'Harmattan, Paris : 27-48.
PECQUEUR, Bernard., 2004. « Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire », *Géographie et culture,* n° 3.
PECQUEUR, Bernard., 2006, « Le tournant territorial de l'économie globale », *Espaces et sociétés*, n° 124-125, p. 17-32.
PECQUEUR, Bernard. et TERNAUX, Patrick., 2005, « Éditorial Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale », Géographie, économie, société (Vol. 7), p. 315-320.
PECQUEUR, Bernard. et ZIMMERMANN, Jean-Benoît., 2004. « Économie de proximités. » Paris : Éditions Hermès Lavoisier, 13-41.
PEYRACHE-GADEAU, Véronique., 1999. « La contribution de Philippe Aydalot à l'édification de la théorie des milieux innovateurs », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* n° 3, pp. 617-632.
PEYRACHE-GADEAU, Véronique., 2007. « Modes de développement et vulnérabilités : quels enjeux pour l'économie territoriale ? », in *Les dynamiques territoriales débats et enjeux entre les différentes approches pluridisciplinaire*, XLIIIè colloque de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry, 11, 12, 13 juillet 2007.
PERRIN, Jean Claude., 1991, « Regional Development Trajectories and the Attainment of the European Market : the GREMI approach », in M. Quévit (ed) Regional Development Trajectories and the Attainment of the European Internal Market, RIDER, GREMI, pp. 33-56
PERRIN, Jean Claude., 1992, « Dynamique industrielle et développement local : un bilan en termes de milieu », in D. Maillat et J-C. Perrin (éds), Entreprises innovatrices et développement territorial, Neuchâtel, GREMI, EDES, pp. 223-255
PERRIN, Pierre. 2006, « Réplication des institutions et convergence des territoires ». Revue d'Économie Régionale & Urbaine, no 2, p. 281-301.
PIKE, Andy, RODRÍGUEZ-POSE, Andrés, et TOMANEY, John., 2006, « Local and regional development ». Taylor & Francis.
PIORE Michael., SABEL Charles. F., 1984, « The second industrial divide: possibilities for prosperity », New York, Basic Books.
PLOCINICZAC, Sébastien., 2002, « Action économique et relations sociales : un éclairage sur la notion d'encastrement chez Karl Polanyi et Mark Granovetter », CEPN – IIDE CNRS – UMR 71-15 Université Paris 13 , Working paper CEPN n° 2002- 07

POLANYI, Karl., 1983, « La grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps », Paris, Editions Gallimard [traduction de The Great Transformation, première publication en 1944].
PORTER, Michael., 1990, « The Competitive Advantage of Nations », London, Mac Millan.
PORTER, Michael., 1998, « On Competition », Harvard Business School Press, pp. 197-288.
PORTES Alejandro., LANDOLT Patricia., 1996, « The downside of social capital », American Prospect, 7, 26, pp.18-21.
POSTEL, Nicolas., SOBEL, Richard., 2006, « Quelle théorie hétérodoxe de l'acteur économique? », dans F. Eymard-Duvernay (dir.), L'économie des conventions, méthodes et résultats. Paris : La découverte, 131-150. Press.
POSTEL, Nicolas et SOBEL, Richard., 2008, « Économie et Rationalité: apports et limites de l'approche polanyienne ». Cahiers d'économie Politique/Papers in Political Economy, no 1, p. 121-148.
PUTNAM Robert. D., 1993. « Making democracy work », Princeton, Princeton University Press.

QUEVIT, Michel, et VAN DOREN, Pascale., 2000, « La dynamique des milieux innovateurs dans un contexte urbain de reconversion industrielle : le cas de Charleroi », in O. Crevoisier et R. Camagni (éds), *Les milieux urbains : innovation, systèmes de production et ancrage*, GREMI, IRER, EDES, Neuchâtel, pp. 115-143

RALLET Alain., 1993, « Choix de proximité et processus d'innovation technologique », RERU, n° 3, pp. 365-386
RALLET, Alain et TORRE, André., 2004, « Proximité et localisation ». Economie rurale, vol. 280, no 1, p. 25-41.
RAVEYRE, Marie, 2005, « Restructurations, grands groupes et territoires » De l'utilité de la construction d'espaces de coordination localisés, Géographie, économie, société, Vol. 7, p. 333-346.
REQUIER-DESJARDINS, Denis., 1996, « L'économie du développement et l'économie des territoires: vers une démarche intégrée ? », Les nouvelles logiques du développement, Paris, L'Harmattan, p. 41-55.
RICORDEL, Patrick., 1997, « La gestion publique locale : partenariat et performance. Une étude empirique sur 20 communes-centres d'agglomérations françaises », Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n° 3, pp. 425-449.
ROCHET, Claude., 2007, « Carlota Perez' contribution to the research programme in public management: understanding and managing the process of creative destruction in public institutions and organizations », Revue Management et conjoncture sociale, mars 2007
ROCHET, Claude., 2007, « L'innovation, une affaire d'Etat : Gagnants et perdants de la IIIe révolution industrielle », L'Harmattan, Paris
ROCHET, Claude., 2010, « Politiques Publiques: de la stratégie aux résultats », De Boeck,.
ROMER, Paul M., 1990, « Endogenous technological change », Journal of Political Economy, vol.98, pp.S71-S102

SAMSON, Ivan, et TERNAUX, Patrick., 2004, « Territoires Chauds, Territoires Froids, Pour une économie de la performance des territoires »
SHINGŌ, Shigeo., 1989, « A study of the Toyota production system from an industrial engineering viewpoint », Productivity Press.
STOKER, Gerry., 1998. « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *Revue internationale des sciences sociales* n°155.

TABARIES, Muriel,. 2005. « Les apports du GREMI à l'analyse territoriale de l'innovation ou 20 ans de recherche sur les milieux innovateurs » Matisse
TABARIES, Muriel, et DESPINEY, Barbara., 2007, « Ressources patrimoniales et nouvelle gouvernance territoriale: le rôle des milieux innovateurs. » *47th congress of ERSA, 44th congress of ASRDLF-Local Governance and Sustainable Development*.
TERNAUX, Patrick., 1996. « Solidarités et construction des territoires », in A. Euzéby et C. Euzéby (eds.). *Les solidarités, fondements et défis*. Paris : Economica, pp.209-226.
TERNAUX, Patrick., 2010, « Une approche systémique des dynamiques territoriales ». Revue Canadienne des Sciences Régionales, vol. 33.
TORRE, André. 2000, « Economie de la proximité et activités agricoles et agro-alimentaires ». Éléments d'un programme de recherche. Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 3, p. 407-426.vol. XIX, décembre.
TORRE, André., 2006, « Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'Économie de la proximité », *Régions et Développement*, n° 24, pp. 15-44.
TORRE, André, et WALLET, Frédéric., 2011, « La Gouvernance territoriale au service des processus et politiques de développement des territoires », in Resmini L., Torre A. (eds), , *Competitivita Territoriale: Determinanti e Politiche*, Franco Angeli, Milan, 335p.
TORRÈS, Olivier., 2002, « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises » Actes du 6ème *Congrès International Francophone PME* - CIFPME
TORRÈS, Olivier. et GUEGUEN, Gaël. « Une approche proxémique de la PME: le cas de l'incertitude stratégique ». *Actes du 8 ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg*, 2006, p. 25-27.

UGHETTO, Pascal., 2001, « Tendances contradictoires de l'évolution du travail et renouvellement des analyses : une interprétation à partir des représentations de l'acteur patronal », Revue de l'IRES, N°37, 31-58.
UZUNIDIS, Dimitri., 2010, « Milieu innovateur, relations de proximité et entrepreneuriat. Analyse d'une alchimie féconde », Revue Canadienne des Sciences Régionales, 33, 91-106.

VERGNOLLE MAINAR, Christine., 2006. Géographie et EEDD : la notion de ressource, à la croisée des approches disciplinaires et interdisciplinaires, colloque international des journées d'études de didactique de l'histoire et de la géographie, Reims, 23-24 octobre 2006.
VON THÜNEN, Johann Heinrich., 1826: Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und *Nationalökonomie*, Schumacher-Zarchlin H. (1875), Wiegandt, Hempel und Parey.

WEBER, Max., 1994, « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », traduction française, Presses de la Cité, édition originale publiée en 1905
WILLIAMSON Oliver E., 1975, « Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications », Free
WILLIAMSON Oliver E., 1981, « The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes », JEL
WILLIAMSON Oliver E., 1993, « Transaction Cost Economics and Organization Theory Industrial and Corporate Change » p107-150
WILLIAMSON Oliver E., 1994, « Les institutions de l'économie », Inter-éditions, trad. française
WOOLCOCK, Michael., 1998, « Social capital and economic development : toward a theoretical synthesis and policy framework », Theory and Society, vol. 27, nº 2, pp. 151-208.

YIN Robert. K., « Case Study Research. Design and Methods », Applied Social Research

Methods Series, vol. 5, Sage Publications, 2nd edition, 1994.

ZAND, Dale E., 1972, « Trust and managerial problem solving », *Administrative Science Quarterly*, p. 229-239.

ZIMMERMANN, Jean-Benoît., 2000, « De la proximité dans les relations firmes-territoires : nomadisme et ancrage territorial », *in* GILLY J.-P. et TORRE A. (eds.), *Dynamiques de proximité,* L'Harmattan, Paris.

ZIMMERMANN, Jean-Benoît., 2008, « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », Revue française de gestion 2008/4, n° 184, p. 105-118.

ZIMMERMANN, Jean-Benoît., 2005, « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », Revue de l'Ires n° 47 - 2005/1, Spécial « Restructuration, nouveaux enjeux »

AIX MARSEILLE UNIVERSITE

Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale
Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille
Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM)

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement le 28 novembre 2013 par
Philippe HURDEBOURCQ

Sous la Direction de
Claude ROCHET

L'INNOVATION INSTITUTIONNELLE TERRITORIALE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE : TENTATIVE DE MODELISATION

ANNEXES

JURY

Directeur de Recherche :	**Monsieur Claude ROCHET**, Professeur des universités, IMPGT - CERGAM
Rapporteurs :	**Monsieur Gabriel COLLETIS**, Professeur des Universités, Université de Toulouse 1 **Monsieur Jacques SAPIR**, Directeur de recherche, Directeur du CEMI, Ecole Des Hautes Etudes en Sciences Sociales
Suffragants :	**Monsieur Rémy FEVRIER**, Lieutenant Colonel (CR), Maître de conférence au CNAM-INTEC, Directeur de l'Unité "Systèmes d'information" **Monsieur Hervé SCHIAVETTI**, Maire d'Arles **Monsieur Bruno TIBERGHIEN,** Maître de conférence, IMPGT - CERGAM

Aix Marseille Université n'entend accorder aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Table des matières

Questionnaires Entreprises Phase Dynamique **7**
- **A Corros** **9**
- **Chep** **23**
- **Jean Martin** **37**
- **Katoen Natie – Logiprest** **53**
- **MGP Instruments** **71**
- **Papeteries Etienne** **91**

Questionnaires Entreprises Phase Statique **105**
- **Constructions Métalliques et Préfabrication d'Arles** **107**
- **Katoen Natie – Logiprest** **125**
- **Laboratoire d'Etudes et de Recherches sur les Materiaux** **145**
- **Les Rencontres d'Arles** **163**
- **Sud Engrais Distribution** **183**

Questionnaires Institutions **201**
- **Chambre de Commerce et d'Industrie Territoriale du Pays d'Arles** **203**
- **Mairie d'Arles** **217**
- **Pole Industries Culturelles et Patrimoines** **229**
- **Sous Préfecture d'Arles** **251**

QUESTIONNAIRES ENTREPRISES
PHASE DYNAMIQUE

A CORROS

I) PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom : A-CORROS

Adresse : Chemin des Moines – 13200 Arles

Structuration juridique : SARL

Type et nationalité de l'actionnariat :
Individuel – 2 actionnaires – Le fondateur de la société, Monsieur Memet et son associé, Monsieur De Vivies, qui a intégré l'entreprise un an après sa création.

Modalités de gouvernance (site et groupe) :
Jusque fin 2010, un gérant majoritaire (le fondateur de la société). Depuis le début 2011, 2 co-gérants salariés.

Répartition géographique des sites : un site à Arles

Marchés couverts (site et groupe) :
France – Export occasionnellement

Activités (site et groupe) :
L'entreprise est constituée autour de deux segments d'activité :
- L'expertise corrosion.
- La restauration – conservation d'œuvres patrimoniales (principalement métalliques)

Part de l'innovation :
Forte. Le créateur de la société est Docteur en Corrosion et l'innovation (méthode comme moyens) est intrinsèque du fonctionnement d'A-Corros.
L'entreprise a par ailleurs fait une demande de Crédit Impôt Recherche.

Normes, certifications :
Protection cathodique

Chiffre d'affaires (site et groupe) :
Groupe :

Site : 205 000 € en 2010, en progression constante

Nombre de salariés (site et groupe) :

Groupe : 3
Site : 3
Progression estimée : régulière sur les années à venir

Date d'implantation locale : 2007

II) PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERVIEWEE

Nom : Jean Bernard MEMET

Fonction : Créateur de l'entreprise – Gérant –

Participation à la gouvernance de l'entreprise : oui

Propriétaire d'une partie du capital (significative) de l'entreprise : oui

Position dans l'organigramme de l'entreprise : Co-gérant

Antériorité dans l'entreprise :

Participation à la prise de décision relative à l'évolution considérée :
Si oui, avec quelle mission :

Oui, unique décisionnaire

III) TYPE DE MODIFICATION STRUCTURELLE VECUE

- *Implantation Création*
- *Développement*
- *Fermeture totale ou partielle*
- *Développement sur un autre site*
- *Revente*
- *Maintien de l'activité*
- *Mutation sur site*
- *Autre*

Quelle évolution majeure a impacté l'entreprise récemment : Création

A quelle date : Mars 2007

Conséquences :
Dont
Investissement
Création d'emplois :
3 emplois en 2011, avec une progression prévue de 1 emploi par an dans les années à venir.

La société a t'elle vécu d'autres évolutions majeures lors de cette période ?

Arrivée du futur co-gérant en 2009, qui a développé l'activité de restauration d'objets anciens et archéologiques, avec une spécialité « bois », Jean Bernard Memet étant lui-même spécialiste de l'analyse des structures métalliques, actuelles ou historiques.

IV) JUSTIFICATIONS STRATEGIQUES DE L'EVOLUTION STRUCTURELLE

1) Considérations spécifiques à l'entreprise

Thèmes susceptibles d'être abordés :
- *Marchés, Concurrence, Client, Fournisseur :*
- *Organisation interne*
- *Stratégie financière (zone euro) et cohérence économique*
- *Adossement à un partenaire (entreprise, laboratoire, ...)*
- *Volonté du chef d'entreprise*
- *Volonté des salariés*

Quelles sont les raisons qui ont justifié cette évolution :

Motivations :

La création de l'entreprise et la venue en Provence résultent d'un choix de vie de Monsieur Memet qui souhaitait se rapprocher de son conjoint.

Salarié d'un laboratoire nantais (Arc Antique), il avait initialement été missionné afin d'étudier la faisabilité de création d'une annexe de cette association dans le sud de la France.
En effet, de nombreux chantiers risquaient d'être ouverts en Méditerranée dans les 10 années à venir, et il pouvait être intéressant de se rapprocher de ces potentiels marchés.
Bien que concluante, sa mission, pour des raisons propres à Arc Antique, ne s'est pas concrétisée.

Par conséquent, Monsieur Memet a décidé de quitter Arc Antique et de créer par lui-même une structure basée sur sa double compétence.
En effet, outre son doctorat de corrosion, il est plongeur professionnel et a développé une profonde expertise dans l'étude et la restauration des objets métalliques sous-marins.
Il est ainsi expert auprès de l'UNESCO dans ce domaine.

D'où sa volonté d'articuler A Corros autour de deux axes de développement : l'analyse corrosion et l'étude et la restauration des objets archéologiques.

Etude du lieu d'implantation :

Initialement, trois sites avaient été retenus :

a) Le Cap d'Agde :
Outre sa situation en bord de mer, la ville dispose d'un musée et d'une structure de restauration susceptibles de coopérer avec l'activité future d'A-Corros.

b) Toulon – Saint Raphael :
Ces villes souhaitaient accueillir Monsieur Memet, dont les compétences pouvaient permettre la création d'axes de développement nouveaux pour le territoire et parfaitement cohérents avec son positionnement stratégique et la présence du pôle de Compétitivité Mer. Un bâtiment de 1000 m^2, bord à quai, avait ainsi été proposé à des conditions particulièrement

avantageuses.

c) Arles :
L'épouse de Monsieur Memet réside dans la ville. Par ailleurs, différentes structures muséales et le positionnement géographique intéressant (à la jonction du Languedoc et de la Provence) pouvaient justifier ce positionnement.

Choix du lieu d'implantation : Arles

En fait, bien que Toulon proposât des conditions extrêmement avantageuses à Monsieur Memet, son étude de faisabilité a coïncidé avec le lancement d'une dynamique « Pôle de Compétitivité » axée sur la Culture et le Patrimoine, initiée par l'Etat (préfet de Région), la Ville d'Arles et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, qui en a assuré le pilotage.

Il a ainsi pu aisément rencontrer de nombreux acteurs locaux, dont un, le Laboratoire d'Etudes et de Recherches sur les Matériaux (SAS de 70 salariés), s'est rapidement manifesté comme un potentiel futur partenaire majeur.

En effet, le LERM possédait les outils analytiques nécessaires à l'évolution prévisible de ce qu'allait devenir A-Corros (Microscope électronique à balayage, diffraction X, spectrométrie Plasma, …), et, parallèlement, cette entreprise, spécialiste de l'étude des matériaux de construction principalement minéraux (béton, pierre, …), souhaitait acquérir une nouvelle compétence dans le domaine métallique.
D'où l'évidence d'une collaboration.

Dans un premier temps, le LERM a proposé de recruter Monsieur Memet.
Cependant celui-ci souhaitait créer sa propre entreprise.
De plus, la cohérence de son projet, son articulation intelligente avec les attentes du LERM, la collaboration efficace et bénéfique pour les deux entités qu'il pouvait générer, ainsi que sa volonté de développer une activité « archéologique », propre à A-Corros, a rapidement légitimé le principe d'un partenariat.

A Toulon, les outils de laboratoire existaient, mais appartenaient à l'Université.
Le Cap d'Agde, par contre, ne pouvait offrir simplement un accès vers ce type de matériel.

C'est pourquoi, bien que ces deux communes offraient des conditions a priori très favorables (proximité de la mer et souhait politique de développer des activités autour de l'archéologie sous-marine), c'est le choix d'Arles qui s'est imposé à Monsieur Memet.

Motivations du choix :

Sud de la France :
Volonté personnelle de se rapprocher de son conjoint.

Arles :
a) Présence du LERM, qui est une entreprise privée et dispose d'outils analytiques

indispensables au développement d'A-Corros.
Le LERM fut le « point d'ancrage » qui a légitimé le choix d'Arles, bien que cette commune ne disposait ni de la volonté politique d'accueillir cette activité, ni d'une localisation aussi pertinente que Toulon ou le Cap d'Agde.

b) Création du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines
Cette structure, résultante de la démarche Pôle de Compétitivité initiée fin 2005, a rapidement fait l'objet de soutiens institutionnels forts (labellisation Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire par la Région PACA en mars 2007 et Grappe d'Entreprises par l'Etat en Mai 2010) qui ont légitimé la pertinence de son positionnement (formaliser la filière des acteurs régionaux intervenant dans le domaine de la restauration, de la préservation et de la valorisation des Patrimoines et des Cultures) et de son intérêt économique.

Monsieur Memet a participé à la création de cette structure en 2006, qui l'a convaincue de la richesse de ce territoire (le pays d'Arles, et plus largement la région PACA), en complémentarités industrielles pour la future société.

En conséquence, la présence du LERM et du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines furent les facteurs économiques justifiant le choix d'Arles.

Par ailleurs, la situation géographique d'Arles fut également prépondérante, à la jonction de l'axe Gènes – Barcelone (ce qui n'était pas le cas de Toulon – Saint Raphael).
En effet, une des deux activités futures de l'entreprise, la conservation archéologique sous-marine, supposait une localisation proche de Montpellier et de Marseille, ces deux villes disposant de laboratoires, de compétences et de structures parapubliques susceptibles de devenir d'importants donneurs d'ordre ou d'initier des collaborations fructueuses.

Cependant, paradoxalement, la commune d'Arles a attendu début 2011, soit trois ans après la création de la société, pour faire acte d'un réel intérêt et répondre à ses attentes en terme d'octroi de locaux mieux adaptés à son développement.

Conclusion

Les raisons objectives de l'implantation furent donc :

a) Un choix personnel
b) La présence du Laboratoire d'Etudes et de Recherche sur les Matériaux
c) La situation géographique
d) L'existence du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines

Quel est le décideur final : Monsieur Memet

Il s'agit d'un projet professionnel résultant d'une volonté personnelle forte : lorsqu'il aura 45 ans, Monsieur Memet souhaite avoir créé son « laboratoire idéal ».

Quel a été le process de prise de décision. Y a t'il eu une intervention extérieure à l'entreprise (consultant, client, …)

Le LERM (Laboratoire d'Etudes et de Recherches sur les Matériaux) avait manifesté un fort intérêt pour qu'il s'implante à Arles.

Le process de décision fut très rapide : une première réunion a permis de cadrer le projet et d'étudier les deux possibilités envisageables.
Soit la création d'une filiale de l'entreprise dont la responsabilité serait confiée à Monsieur Memet, soit acter d'un partenariat avec la future société qu'il allait créer.
Un mois plus tard, le principe d'un partenariat entre le LERM et ce qui allait de venir A-CORROS était validé.

Quelle a été la durée du processus :

- Prise de décision de l'entreprise :

L'étude d'implantation, pour le compte d'Arc Antique (association dont dépendait alors Monsieur Memet), a duré un an et s'est conclue par un rapport favorable à Arles en janvier 2006.
Malgré cela, la gouvernance de l'association n'a pas souhaité poursuivre ce projet.

- Choix de la localisation (si création d'un nouveau site) :

Au cours de l'année 2005.

- Recherche de partenaires :

Le LERM, fin 2005.

- Relations avec les acteurs locaux :

Le LERM
La CCIPA
A partir de 2005

- Dossiers administratifs :

- Création de l'infrastructure :

Mars 2007.

Quel a été l'impact sur la structure globale du groupe :

Quelles ont été les contraintes rencontrées ?
dont

Internes : financières, ressources humaines, ...
Externes : relations avec les partenaires (clients, fournisseurs, ...), réponse à consultation (logistique), avec les acteurs locaux, recrutement, ...

La principale contrainte rencontrée dans le cadre de la création de l'entreprise fut d'ordre financier.
Monsieur Memet n'a été aidé par aucune structure, si ce n'est la PAIL (Pays d'Arles Initiative Locale). Le dossier d'aide régionale à la création (PRCE) n'a pu être mené à bien (structure capitalistique et soutien bancaire trop faibles).

Le capital initial de l'entreprise étant de 7500 €, il n'a pu bénéficier du prêt de 30 000 € prévu afin d'acquérir du « petit matériel » indispensable au fonctionnement de son activité.
Par conséquent, la première année fut délicate, et les conditions de travail non satisfaisantes.

Le choix des affectations des ressources de l'entreprise fut le suivant :

1) Acquisition du matériel d'exploitation
2) Acquisition du matériel de sécurité
3) Mise en œuvre de procédures qualité
4) Salaire de Monsieur Memet

Ce qui a, évidemment, fortement contraint l'activité de l'entreprise, qui n'a pu réaliser le développement initialement prévu.

Outre les besoins de financement initiaux, la nécessité de disposer d'accréditations et de qualifications afin d'intervenir sur les sites industriels avait été sous dimensionnée en terme d'importance et de délais d'obtention.

La première année, le LERM a assuré 70 % de l'activité d'A-CORROS.

2) Choix de la localisation

Les interrogations porteront donc sur les ressources suivantes :
- *Infrastructures accessibles*
- *Situation logistique : routier, ferroviaire, fluvial, maritime, aérien ...*
- *Ressources humaines disponibles*
- *Contraintes environnementales*
- *Disponibilité et coût du foncier ainsi que de l'implantation en général*
- *Ecosystème cohérent : présence de sous-traitants, de fournisseurs, de formation ....*
- *Economie d'agglomération ou de localisation*
- *Fiscalités, taxes diverses, avantageuses*
- *Aides financières et accompagnement*
- *Dynamique de territoire (image), Cadre de vie agréable et attractif*
- *Accueil efficace de salariés (habitation, crèche, second emploi, ...)*
- *Présence d'un cluster*
- *Réactivité du territoire, faible temps de réponse théorique aux sollicitations*

Comment le site a été retenu ?

La localisation du sud de la France résulte d'une étude marketing prouvant la présence de marchés futurs importants pour l'activité de restauration de matériels archéologiques sous-marins.

Combien de localisations étaient envisageables ?

3 : Le Cap d'Agde, Toulon - Saint Raphaël et Arles

Quelles sont les raisons qui ont motivé le choix ?

a) Un choix personnel
b) La présence du Laboratoire d'Etudes et de Recherche sur les Matériaux
c) La situation géographique
d) L'existence du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines

3) Relation avec le territoire retenu

Eventuellement, si le dirigeant le mentionne de lui-même (ou si la problématique de l'entreprise le suppose), la dimension diachronique (gouvernance) du territoire.

- *Réduction de l'incertitude, des coûts de transaction et d'information*
- *Capacité d'apprentissage, proximité cognitive*
- *Implication du dirigeant ou des salariés dans les dynamiques locales, économiques, sociales ou autres*
- *Connaissance des dispositifs et structures d'accompagnement au développement des entreprises*
- *Gouvernance du territoire et implication dans ses organes de décision*

Il existe un paradoxe effarant entre l'attractivité énorme de cette ville et son développement économique vacillant, probablement du à la proximité de centres urbains importants.

Cependant, ce territoire dispose d'un avantage conséquent : les acteurs politiques et économiques sont facilement joignables et il est facile de s'inscrire dans les réseaux locaux.

Ainsi, Monsieur Memet s'est rapidement impliqué dans le cluster local (Pole Industries Culturelles et Patrimoines) et il est fortement inscrit dans toutes les dynamiques territoriales, locales comme régionales, cohérentes avec l'activité ou les besoins de son entreprise.

En revanche, il regrette que les décideurs politiques, avec lesquels le contact a pourtant été aisément noué (Monsieur le Maire d'Arles, Monsieur le Président du Conseil Régional, ainsi même si cela le fut dans une moindre mesure, Monsieur le Président du Conseil Général et Monsieur le Président de la Communauté d'Agglomération d'Arles-Crau-Camargue-Montagnette) et qui avaient semblé montré un intérêt certain pour le concept d'A-CORROS

aient tant tardé dans le soutien qu'ils avaient pourtant indiqué vouloir lui apporter.
Passé un premier temps au cours duquel il s'est aperçu que ces promesses n'étaient pas suivies d'effet, Monsieur Memet a ainsi donc du dépenser énormément d'énergie à réexpliquer son projet, à justifier de ses choix et de ses attentes, pour, in fine, parvenir à sensibiliser réellement ces acteurs.
L'aide qu'ils ont alors octroyée fut très éloignée de ce qu'il avait imaginé initialement.
En conclusion, Monsieur Memet estime que tout le temps qu'il a mobilisé pour ces démarches politico-administratives aurait sans doute été mieux utilisé à la recherche de financements privés et à la conquête de futurs clients.

SYNTHESE

TYPE DE MODIFICATION STRUCTURELLE

Création d'une entreprise pouvant être qualifiée d'innovante.

CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE

PME à capitaux personnels

MODALITE DE DECISION

La décision relève du créateur

MOTIVATIONS DE DECISION

Choix personnel

STRATEGIE MISE EN ŒUVRE

Etude des localisations optimums, avec une contrainte : ne pas être trop éloigné d'Arles.

IMPACTS DE L'EXTERNE

Partenariat très fort et discriminant avec une entreprise arlésienne.

RELATION AVEC LE TERRITOIRE

Avec la CCI du Pays d'Arles, la Plate forme d'initiative locale et le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines.

ROLE ECONOMIQUE DU TERRITOIRE

Partenariat avec le LERM.

IMPACT DU TERRITOIRE

Assez fort dans le choix final.
La présence du LERM et la situation géographique d'Arles (jonction Gènes – Barcelone) furent décisives.
Enfin, L'existence du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines a également compté.

CARACTERISATION DE LA SPHERE : A-CORROS

L'objet de cette caractérisation est de hiérarchiser, les uns par rapport aux autres, les facteurs évoqués par le dirigeant comme étant ceux sur lesquels il a fondé sa décision.
Elle doit permettre de construire la « sphère A-Corros».

Il s'agit donc d'une notation relative, et non absolue, de ces critères, que nous avons classés en trois groupes, constitutifs des trois parties de la sphère :

- Considérations spécifiques à l'entreprise : il s'agit de ce qui relève d'aspects purement stratégiques, indépendants du territoire
- Impact des spécifications territoriales : les critères évoqués dans ce cadre se réfèrent au contexte du territoire, son histoire, ses infrastructures, comme les économies d'agglomération qu'il génère, les coûts irrécouvrables, … tels que perçus par le dirigeant.
- Milieu - Action territoriale : Nous avons classé dans cette liste les mesures spécifiques décidées par les acteurs du territoire dont le dirigeant considère qu'elles ont influencé la décision.

Echelle de mesure :
- *0 : Aucun impact*
- *1 : Impact mineur*
- *3 : Implication moyenne susceptible d'influer*
- *5 : Implication majeure*

Considérations spécifiques à l'entreprise	**A-CORROS**
Volonté personnelle du dirigeant	5
Marché méditerranéen en croissance	5
Pas réellement de structure équivalente dans le Sud	3
Impact des spécifications territoriales	
Marché local potentiel	3
Situation géographique adaptée	3
Environnement pertinent (musée, image de la ville …)	3
Action territoriale	
Collaboration avec une entreprise locale (LERM)	5
Accompagnement local	3
Facilité de contact avec les décideurs	3
Dynamique Cluster : Pôle Industries Culturelles et Patrimoines	1

CHEP

I) PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom : CHEP France Filiale de BRAMBLES

Adresse : Clichy (92)

Structuration juridique : SAS

Type et nationalité de l'actionnariat :
Société Australienne cotée à Sydney.
Valorisation : 10 milliards de $ US
CA : 4 milliards de $ US

Modalités de gouvernance (site et groupe) :
Board
En France : Président de la SAS, 5 administrateurs, Pierre Yves Corbiere étant l'un d'entre eux.

Répartition géographique des sites :
4 sites en propre, sur un total de 35 sites en France travaillant pour CHEP
450 sites pour le réseau mondial.

Marchés couverts (site et groupe) :
Monde

Activités (site et groupe) :
Location de palettes et de bacs plastiques
Les usines sont dédiées : au tri, à la réparation des palettes, et au redispatch.

Part de l'innovation :

Normes, certifications :

Chiffre d'affaires (site et groupe) :

Groupe : 4 milliards de dollars US

Site : 150 millions d'euros. 125 M€ pour l'activité palettes, 25 M€ pour les bacs.

Nombre de salariés (site et groupe) :

Groupe : 8000 Monde – 450 en France (dont 250 en production et 126 touchés par la réorganisation)
Sites : 126 sur 3 sites :
Neuville au Bois : 45 salariés dont 40 concernés
Loire sur Rhône : 69 salariés dont 40 concernés
Villeneuve le Comte : 45 salariés dont 40 concernés

Progression estimée :

Date d'implantation locale : Neuville et Villeneuve : 84 – 88
Loire : avant 84 – Reconstruction en 2005

II) PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERVIEWEE

Nom : Pierre Yves CORBIERE

Fonction : Directeur Général France en fait, mais poste officiel : Country General Manager

Participation à la gouvernance de l'entreprise :

Administrateur Français
Cependant, la stratégie est principalement décidée en Europe ou au board mondial, après avis du Conseil d'Administration France

Propriétaire d'une partie du capital (significative) de l'entreprise :
1 action sur 150 000.

Position dans l'organigramme de l'entreprise :
DG France dans une organisation matricielle européenne.

Antériorité dans l'entreprise :
Arrivée en 2007, devient DG en 2008.

Participation à la prise de décision relative à l'évolution considérée :
Si oui, avec quelle mission :

Proposition et argumentation de fermeture des sites.
Cette suggestion est consécutive de la mission initiale donnée au DG : à savoir, régler la situation de la filiale française, qui perdait beaucoup d'argent à l'arrivée de Monsieur Pierre Yves Corbiere.

III) TYPE DE MODIFICATION STRUCTURELLE VECUE

- *Implantation Création*
- *Développement*
- *Fermeture totale ou partielle*
- *Développement sur un autre site*
- *Revente*
- *Maintien de l'activité*
- *Mutation sur site*
- *Autre*

Quelle évolution majeure a impacté l'entreprise récemment :

Fermeture de 3 sites

A quelle date :

2009. L'annonce a été faite fin mai et la fermeture effective fin septembre.

Conséquences :
Dont
Investissement
Création / destruction d'emplois

126 suppressions d'emplois

La société a t'elle vécu d'autres évolutions majeures lors de cette période ?

Non, pas de cette ampleur.
Mais important travail de rationalisation et d'optimisation afin d'améliorer la compétitivité portant sur :
Le commercial
La logistique
La gestion des actifs (principalement les palettes)

IV) JUSTIFICATIONS STRATEGIQUES DE L'EVOLUTION STRUCTURELLE

1) Considérations spécifiques à l'entreprise

Thèmes susceptibles d'être abordés :
- *Marchés, Concurrence, Client, Fournisseur :*
- *Organisation interne*
- *Stratégie financière (zone euro) et cohérence économique*
- *Adossement à un partenaire (entreprise, laboratoire, ...)*
- *Volonté du chef d'entreprise*
- *Volonté des salariés*

Quelles sont les raisons qui ont justifié cette évolution :

1) La société perdait beaucoup d'argent. Elle avait un vrai problème de compétitivité.
La France était le seul pays avec une concurrence structurée. L'entreprise ne luttait pas à armes égales avec ses concurrents.

La principale raison résidait dans la perte conséquente de palettes, de par une gestion d'actifs très déficiente.
Ainsi, les mesures initiées par Monsieur Corbiere ont permis d'améliorer sensiblement cet état et se sont traduites par des gains substantiels, estimés à :
- 4 M€ pour la gestion des actifs
- 4 M€ pour la réorganisation (fermeture des sites)
- 1 M€ par l'optimisation des procès (non-remplacement de personnel, hausse des prix …).

2) Par ailleurs, même si cela est marginal dans la décision finale, le groupe a toujours privilégié agir avec des sous traitants plutôt qu'en propre.

Quel est le décideur final :

CEO et Board Monde.
Monsieur Corbiere propose, argumente, mais n'est pas partie prenante de la décision, qui relève, soit de l'Europe, soit de la Direction Monde.

Quel a été le process de prise de décision. Y a t'il eu une intervention extérieure à l'entreprise (consultant, client, …)

1) Différents plans imaginés en France. En l'occurrence, 5 scenarii : réinvestissement, réorganisation, fermeture …
2) Présentation des 5 plans avec proposition d'un choix prioritaire au Président EMEA (Europe, Middle East, Africa). Dans ce cas, la fermeture des sites.
3) Le Président EMEA présente au Board.
4) Accord du Board

Il convient de noter que le procès de décision dans le cas présent (fermeture de sites) est

rigoureusement identique à celui mis en œuvre dans le cas d'un investissement.

Il s'agit, en fait, de calculer le retour sur investissement de cette décision, et de mesurer sa rentabilité.
D'où une simulation des coûts induits (tout comme pour un investissement productif), à savoir des mesures de licenciement, de dépollution, de revitalisation, de réorganisation logistique, de perturbation commerciale, …, et de la diminution des charges, une fois la situation stabilisée.
Et le calcul de ROI et des gains afférents.
Il s'agit donc d'une approche purement financière

5) La décision redescend sur la direction France avec mission de la mener à bien.
On lance alors le projet, on prépare les grands livres dans la confidentialité la plus totale.

Quelle a été la durée du processus :

- Prise de décision de l'entreprise :

Lancement de la réflexion : juillet 08
Présentation projet abouti : Novembre 08
Approbation Board : Février 09
Annonce CE : Mai 09
Usines fermées : 1 octobre 09

- Choix de la localisation (si création d'un nouveau site) :

Il s'agissait dans ce cas de redéployer, chez des sous-traitants, les activités qui allaient être supprimées en interne. Cette phase a été intégrée dans les modélisations présentées au Board.

- Recherche de partenaires :

Il convenait de sécuriser les flux sans rupture (cf. recherche de sites) et sans entraver la législation du travail.

- Relations avec les acteurs locaux :

- Dossiers administratifs :

Tout s'est toujours très bien passé (et même trop bien passé) avec les services de l'Etat, DRTEFP comme sous-Préfectures concernées. L'entreprise n'a jamais rencontré de réels obstacles, et les coûts dont elle était en fait redevable n'ont même pas été totalement réclamés, tant par l'administration que par les syndicats.

- Création (ou fermeture dans le cas d'un arrêt de production) de l'infrastructure :

Quel a été l'impact sur la structure globale du groupe :

Modification substantielle du périmètre d'activités gérées en propre.
Recentrage sur ce qui est considéré comme étant le cœur de métier de l'entreprise ; à savoir,

la gestion des flux.

Quelles ont été les contraintes rencontrées ?
dont
Internes : financières, ressources humaines, ...
Externes : relations avec les partenaires (clients, fournisseurs, ...), réponse à consultation (logistique), avec les acteurs locaux, recrutement, ...

1) Le droit du travail, en France, est très complexe.
Il est difficile de le respecter tout en continuant à servir correctement le client.
2) Négociations classiques, qui se sont plutôt bien passées.

Avec les services de l'Etat :
Revitalisation non astreinte : faite en interne
Nous avons choisi de proposer aux services de l'Etat de centraliser les dossiers de nos trois sites concernés sur le département 92, car les établissements n'étaient pas distincts.
En toute rigueur, ils auraient pu refuser, chaque département exigeant de prendre en charge tous les aspects le concernant. Ce qui nous aurait certainement quelque peu compliqué la tâche, sachant que notre objectif, pour tous les aspects de ce projet, était de s'éloigner au maximum du local.
Or, ils ont accepté.
Et la DRTEFP 92 n'a pratiquement pas géré le dossier. Ainsi, les actions de revitalisation faites en interne n'ont pratiquement pas été suivies par l'Etat.
L'entreprise a, probablement grâce à ce relatif désintérêt, économisé 700 000 € pourtant légitimement dus.

La revitalisation (cas de repreneur de l'usine) a permis d'accélérer la négociation avec les salariés.

Ainsi, à Loire Sur Rhône, le distributeur Auchan était prêt à reprendre le bail du bâtiment sous réserve de refaire des travaux d'infrastructure (notamment la dalle), pour un coût de 600 000 que CHEP avait accepté de financer.
Or, le projet n'a pu se réaliser, car la CNR, amodiateur des locaux, a refusé, arguant que le site devait être multimodal (proximité du Rhône) et utiliser le fleuve, ce qu'Auchan, alors, ne souhaitait pas.
Le site est donc inoccupé, et 50 emplois ont été perdus.
Or, comme les tractations n'étaient pas réalisées en local, personne n'en a rien su, et personne ne s'en est offusqué. Les acteurs locaux ont toujours été, autant que faire se peut, hors des boucles de décision.

« Plus vous êtes loin, plus c'est facile ».

« Il faut désincarner le truc »

L'objectif des syndicats : incarner au maximum en personnifiant les problèmes.
Il faut donc s'éloigner du local.

Les élus locaux, quant à eux, ne sont pas fiables.
Dés qu'on leur annonce quelque chose, ils s'empressent de le divulguer et le lendemain, la presse en parle.
Les élus ont leur propre agenda.

2) Choix de la localisation

Les interrogations porteront donc sur les ressources suivantes :

- *Infrastructures accessibles*
- *Situation logistique : routier, ferroviaire, fluvial, maritime, aérien ...*
- *Ressources humaines disponibles*
- *Contraintes environnementales*
- *Disponibilité et coût du foncier ainsi que de l'implantation en général*
- *Ecosystème cohérent : présence de sous-traitants, de fournisseurs, de formation ....*
- *Economie d'agglomération ou de localisation*
- *Fiscalités, taxes diverses, avantageuses*
- *Aides financières et accompagnement*
- *Dynamique de territoire (image), Cadre de vie agréable et attractif*
- *Accueil efficace de salariés (habitation, crèche, second emploi, ...)*
- *Présence d'un cluster*
- *Réactivité du territoire, faible temps de réponse théorique aux sollicitations*

Comment le site a été retenu ?

Les 3 sites à fermer ont été choisis sur des réflexions de flux.
Le seul qui soit resté a été conservé de par son importance par rapport aux flux locaux.

Les sites fermés présentaient 2 inconvénients majeurs :
- Des structures de coûts importantes
- Un positionnement géographique non optimum occasionnât de réels surcoûts logistiques

Celui de Lille fut conservé, malgré une structure de coûts élevés, car il avait un rôle majeur dans l'organisation logistique locale.

Combien de localisations étaient envisageables ?

En fait, la recherche de nouveaux sites (sous-traitants) a été basée uniquement sur une approche « flux » de service (recherche de position barycentrique / aux clients à servir et aux retours de palettes à gérer).
En aucun cas, la notion territoriale en tant que telle (économie d'agglomération, ressources territoriales spécifiques ….) n'a été prise en compte.

Quelles sont les raisons qui ont motivé le choix ?

3) Relation avec le territoire retenu

Eventuellement, si le dirigeant le mentionne de lui-même (ou si la problématique de l'entreprise le suppose), la dimension diachronique (gouvernance) du territoire.

- *Réduction de l'incertitude, des coûts de transaction et d'information*
- *Capacité d'apprentissage, proximité cognitive*
- *Implication du dirigeant ou des salariés dans les dynamiques locales, économiques, sociales ou autres*
- *Connaissance des dispositifs et structures d'accompagnement au développement des entreprises*
- *Gouvernance du territoire et implication dans ses organes de décision*

Nous avons toujours cherché à s'affranchir du local.

- Les responsables des sites ont un rôle essentiel pour maintenir un climat social assez calme. Nous avons utilisé un manager de transition qui a été patron d'un des sites et qui coachait les 2 autres (qui avaient tous deux des possibilités de reclassement en interne).
- Ils étaient en relation avec le maire.

- Monsieur Corbiere était en relation avec les Préfets (en direct ou avec les directeurs de cabinet)

- Aucune relation avec les sous-préfets locaux

- Les tensions sociales furent fortes mais néanmoins respectueuses. Il n'y a pas eu d'actions violentes.

En tout état de cause, quand une décision est prise, c'est trop tard pour le territoire concerné. Le groupe ne reviendra jamais sur sa décision.

Là où le Territoire pourrait avoir un impact, c'est dans un meilleur relationnel avec l'entreprise.
Il est indispensable de se rapprocher d'elle sur le long terme, afin de mieux connaître ses contraintes, comme ses besoins.

Une société qui ferme dans sur un territoire qui est impliqué dans son développement économique ne doit être une surprise pour personne.

SYNTHESE

TYPE DE MODIFICATION STRUCTURELLE

Fermeture de sites

CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE

Grand Groupe industriel et de service

MODALITE DE DECISION

France, Europe, Monde.
Le local non concerné.
La décision, une fois prise, est irrévocable.

MOTIVATIONS DE DECISION

Propre à la société
Raisons financières
Motivations stratégiques d'optimisation de la compétitivité.
Réflexions sur :

- La structure de coûts (approche économique)
- Les flux logistiques (approche industrielle)

STRATEGIE MISE EN ŒUVRE

Confidentialité absolue
Gestion du projet comme un projet d'investissement
Validation par les coûts, aucune mention de l'aspect social ou territorial
Aucune gestion en local
Délocalisation au national ou au départemental si possible

IMPACTS DE L'EXTERNE

Quasi inexistant
Réglementation du travail complexe (pas forcément contraignante)
Services de l'Etat peu coercitifs
Aucune relation avec les acteurs locaux

RELATION AVEC LE TERRITOIRE

Pratiquement aucune, tant avant la prise de décision que dans sa mise en œuvre.
En revanche, si le « Territoire » avait noué de longue date des relations de type économique

avec l'entreprise, les modalités de la décision auraient pu être différentes.

ROLE ECONOMIQUE DU TERRITOIRE

Le Territoire semble n'intervenir en aucun cas dans la compétitivité de l'entreprise qui ne mentionne jamais un quelconque facteur différenciant (de type hors marché, main d'œuvre …).
En fait, le territoire n'est compris que sous son aspect géographique, lequel est alors défavorable, car mal situé par rapport aux flux gérés par le site concerné.

IMPACT DU TERRITOIRE

Inexistant
Une fois la décision prise, impossible de revenir

En revanche, le Territoire aurait pu influer, s'il avait montré son intérêt pour l'entreprise avant : en se renseignant sur ses attentes, ses besoins, ses contraintes.
De même, l'instance territoriale est de nature à contrarier la « bonne issue » du projet : par des coûts supplémentaires, un planning allongé, ….
D'où la nécessité de ne surtout pas le placer en situation d'intervenir.

L'entreprise ne fait aucun cas du territoire, tout comme elle a le sentiment que le territoire ne se préoccupait pas réellement d'elle.
Pour l'entreprise, le territoire est composé par les élus locaux voire les représentants de l'Etat.
Pas de mention de la société civile, des chambres consulaires ou de tout autre type d'acteur.

CARACTERISATION DE LA SPHERE : CHEP

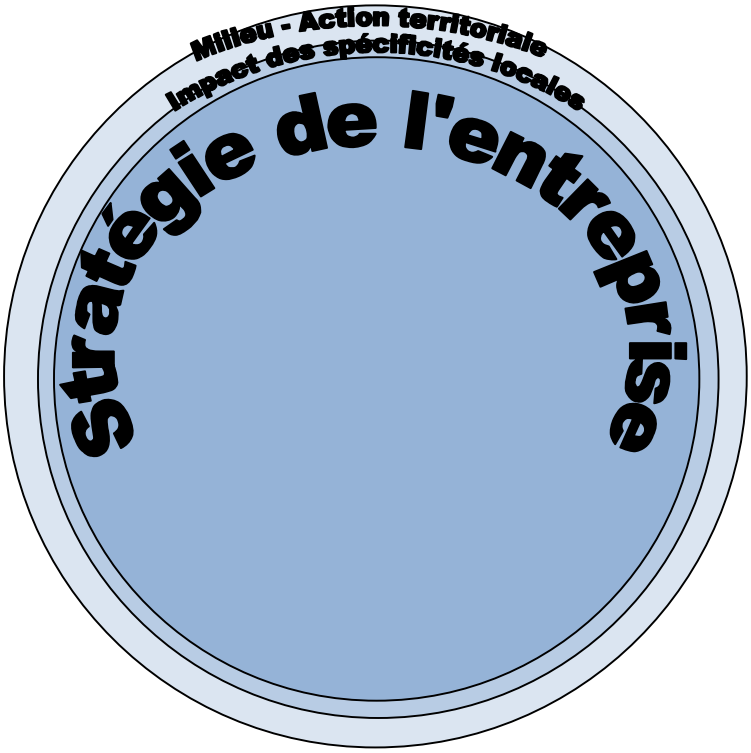
L'objet de cette caractérisation est de hiérarchiser, les uns par rapport aux autres, les facteurs évoqués par le dirigeant comme étant ceux sur lesquels il a fondé sa décision.
Elle doit permettre de construire la « sphère Chep ».

Il s'agit donc d'une notation relative, et non absolue, de ces critères, que nous avons classés en trois groupes, constitutifs des trois parties de la sphère :

- Considérations spécifiques à l'entreprise : il s'agit de ce qui relève d'aspects purement stratégiques, indépendants du territoire
- Impact des spécifications territoriales : les critères évoqués dans ce cadre se réfèrent au contexte du territoire, son histoire, ses infrastructures, comme les économies d'agglomération qu'il génère, les coûts irrécouvrables, … tels que perçus par le dirigeant.
- Milieu - Action territoriale : Nous avons classé dans cette liste les mesures spécifiques décidées par les acteurs du territoire dont le dirigeant considère qu'elles ont influencé la décision.

Echelle de mesure :
- *0 : Aucun impact*
- *1 : Impact mineur*
- *3 : Implication moyenne susceptible d'influer*
- *5 : Implication majeure*

Considérations spécifiques à l'entreprise	**CHEP FRANCE**
Situation financière de l'activité France	5
Optimisation financière	5
Rationalisation interne, optimisation logistique, réorganisation	5
Situation de la concurrence	3
Evolution du Business Model (recours sous-traitance)	3
Aucune prise en compte du territoire par le groupe	1
Approche "parisienne"	1
Impact des spécifications territoriales	
	0
Milieu - Action territoriale	
Réglementations françaises contraignantes	3
Implication (faible) des acteurs publics	1
Implication (faible) des acteurs locaux	1


Milieu - Action territoriale
Impact des spécificités locales
Stratégie de l'entreprise

JEAN MARTIN

I) PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom : SOCIETE JEAN MARTIN

Adresse : 9-10 Rue Charloun Rieu, 13 520 MAUSSANE LES ALPILLES

Structuration juridique : SAS Jean Martin

Type et nationalité de l'actionnariat :
Familial : 50 % Jean Louis Martin, 50 % son frère, Bernard Martin

Modalités de gouvernance (site et groupe) :
Messieurs Bernard et Jean Louis MARTIN dirigent
Un comité de direction, composé, outre d'eux, de 4 cadres de l'entreprise (DAF, directeur Commercial, Directeur Qualité et Directeur de Production) les assiste.
Le DAF valide les aspects financiers des projets.

Répartition géographique des sites :
Siège, magasin, usine (confiserie d'olives) à Maussane
Usine à Tarascon
Verger d'oliviers à Saint Martin de Crau, en association avec JB Hugues (Moulin de Castelas). Le but de l'exploitation agricole étant de sécuriser les approvisionnements en olives).

Marchés couverts (site et groupe) :

France : 95 %, principalement en GMS (85%), le reste en restauration (15%)
International : Les USA ont fortement chuté depuis 2001 puis la hausse de l'Euro.
En revanche, l'entreprise a acté depuis deux ans de se redéployer à l'export.

Activités (site et groupe) :

Agroalimentaire.
Produits provençaux

Activité de R&D : Création de recettes

Activité de production :
- Achat matières premières éventuellement ayant déjà subi une première transformation (principalement en France et sur le pourtour méditerranéen)
- Transformation : épluchage, découpe, cuisson, empotage
- Pasteurisation et stérilisation (pour les USA)

Activité de Logistique :
- Étiquetage et conditionnement
- Palettisation, stockage
- Expédition (transport sous-traité)

Administratif :
- Gestion du personnel
- Commercial, marketing (qui représente une activité importante de l'entreprise)

Management

L'ensemble de ces tâches est réalisé en interne.

Part de l'innovation :

Très importante. Il est indispensable d'être innovant, souple et réactif.
L'innovation touche les produits et les recettes, et s'appuie notamment sur l'analyse de la consommation de demain (ambition 2020), afin d'anticiper les attentes du public sur les nouveaux emballages ou l'évolution des modes de consommation.
Certaines des recettes de Jean Martin ont été des révolutions dans la profession, et sont fréquemment copiées.

Cependant, l'entreprise mise également fortement sur l'innovation process. La nouvelle usine de Tarascon doit ainsi permettre d'améliorer singulièrement toutes les étapes de fabrication, d'optimiser sa compétitivité et de diminuer les coûts de fabrication.

En revanche, l'entreprise ne dispose pas d'un « laboratoire R&D » en tant que tel. La notion d'innovation est inscrite en tant que valeur fondatrice de la société, et tous ses salariés en sont imprégnés et collaborent à son évolution permanente.
Ainsi, les réunions R&D sont fréquentes et incorporent tous les domaines de l'entreprise.

L'entreprise ne bénéficie pas du crédit impôt recherche.

L'entreprise est membre du Conseil d'Administration du Pôle Européen d'Innovation Fruits et Légumes (Pôle de Compétitivité dont le siège est à Avignon).

Normes, certifications :
ISO 9001, ISO 14001, OHQ, BIO (Ecocert) et IFS (norme GMS).
C'est la seule usine en France disposant de ces 5 certifications.

Chiffre d'affaires (site et groupe) :
7 M€ en 2010, avec un objectif de 10 M€ en 2013

Nombre de salariés (site et groupe) :

Groupe : 35 (en fait environ 50 si l'on intègre les activités sous traitées)

Site :

Progression estimée : 10 % sur 2011

Date d'implantation locale :
1979 marque la reprise de l'activité par Messieurs Bernard et Jean Louis MARTIN, sachant que la conserverie existe depuis 1920

II) PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERVIEWEE

Nom : Monsieur Jean Louis MARTIN

Fonction : Directeur Général

Participation à la gouvernance de l'entreprise : Oui

Propriétaire d'une partie du capital (significative) de l'entreprise :
Oui (50 %), à égalité avec son frère Bernard

Position dans l'organigramme de l'entreprise :
PDG : Bernard MARTIN, en charge du commercial et du marketing
DG : Jean Louis MARTIN, en charge de la technologie, des achats….

Tous deux font preuve d'une très forte implication dans les réseaux professionnels nationaux et locaux.

Antériorité dans l'entreprise : 1979

Participation à la prise de décision relative à l'évolution considérée :
Si oui, avec quelle mission : Oui

III) TYPE DE MODIFICATION STRUCTURELLE VECUE

- *Implantation Création*
- *Développement*
- *Fermeture totale ou partielle*
- *Développement sur un autre site*
- *Revente*
- *Maintien de l'activité*
- *Mutation sur site*
- *Autre*

Quelle évolution majeure a impacté l'entreprise récemment :

Implantation d'une nouvelle usine à Tarascon. Développement de l'entreprise sur un autre site à proximité (20 km) du précédent

A quelle date : 2010

Conséquences :
Dont
Investissement :
Environ 4 M d'euros
Création / destruction d'emplois :
Le déménagement doit permettre à l'entreprise de pérenniser son activité, de la développer en améliorant sensiblement la productivité et à réintégrer certaines fonctions jusqu'alors sous-traitées, par manque de place, ou considérées comme non stratégiques (par exemple le packaging).
En conséquence, cet investissement devrait se traduire par la création d'une dizaine d'emplois, fonction de la croissance de l'activité et de la rationalisation industrielle que les nouveaux process permettront.

La société a t'elle vécu d'autres évolutions majeures lors de cette période ?

Oui. Création d'un verger d'olives en association avec un moulinier local à Saint Martin de Crau.
Le but étant de sécuriser les approvisionnements en olives et, éventuellement, de développer l'activité Huile d'Olives AOC Provence.

IV) JUSTIFICATIONS STRATEGIQUES DE L'EVOLUTION STRUCTURELLE

1) Considérations spécifiques à l'entreprise

Thèmes susceptibles d'être abordés :
- *Marchés, Concurrence, Client, Fournisseur :*
- *Organisation interne*
- *Stratégie financière (zone euro) et cohérence économique*
- *Adossement à un partenaire (entreprise, laboratoire, ...)*
- *Volonté du chef d'entreprise*
- *Volonté des salariés*

Quelles sont les raisons qui ont justifié cette évolution :

Nécessité de disposer d'un outil mieux adapté aux exigences des clients (en termes de suivi qualité, de réactivité et d'optimisation des coûts de production).
Nécessité d'accompagner la croissance régulière de l'entreprise.
Opportunité de réintégrer en interne des activités (notamment le conditionnement et l'étiquetage) jusqu'alors sous-traitées localement.

Et limitation probable de l'activité de l'usine de Maussane les Alpilles, laquelle étant située dans le Parc Régional des Alpilles (création en 2007). Or une activité industrielle, quand bien même parfaitement respectueuse de l'environnement, risquait de voir son développement obéré par les contraintes inhérentes au Parc. Ainsi, rapidement, les trafics poids lourds ont été limités, et les dirigeants de l'entreprise ont acté de la nécessité de changer le lieu de l'implantation de l'usine.

Il est à noter que l'entreprise disposait d'une réserve foncière accolée à l'usine de Maussane, destinée à accompagner sa croissance.
Cependant, la municipalité a clairement manifesté son souhait (en 2006) de privilégier l'habitat, ou l'implantation d'entreprises de services, au détriment de l'activité industrielle.
D'ù la nécessité de rechercher un autre lieu pour accompagner la croissance de l'entreprise.

Quel est le décideur final :

Messieurs Jean Louis et Bernard Martin

Quel a été le process de prise de décision. Y a t'il eu une intervention extérieure à l'entreprise (consultant, client, …)

Processus long et contraint, de par :
- L'impossibilité, non prévue initialement, de gérer le développement par l'extension du site actuel
- La nécessité de trouver un site d'implantation propice, à savoir, proche d'Arles (l'image du Pays d'Arles fait partie intégrante de la culture de l'entreprise et de son positionnement marketing. De plus, les employés et dirigeants habitant localement, il n'était pas question de

quitter ce territoire)
- La raréfaction et le coût du foncier en Provence
- Le coût de l'investissement
- Les aspects techniques à résoudre.

Quelle a été la durée du processus :

- Prise de décision de l'entreprise : Gestation de la décision pendant environ 2 ans
- Choix de la localisation (si création d'un nouveau site) : Recherche du lieu optimum, entre 2 et 3 ans. Initialement Maussane, puis Saint Martin de Crau. Ce dernier site abandonné pour des aspects budgétaires et de maîtrise du foncier, pour finalement aller à Tarascon, grâce à l'intervention et au volontarisme du maire de la commune d'accueillir l'entreprise.
- Recherche de partenaires : Phase classique. Partenaires financiers (privés et publics) et industriels (construction de l'usine, modélisation du process …)
- Relations avec les acteurs locaux : Importants. Avec la CCIPA et avec les maires des communes concernées
- Dossiers administratifs : Délais classiques pour ce type de projet
- Création (ou fermeture dans le cas d'un arrêt de production) de l'infrastructure :

Quel a été l'impact sur la structure globale du groupe :

Comme pour toute PME, ce type de modification structurelle s'accompagne nécessairement d'une profonde évolution des bases même de la société.
Ainsi, ce qui fonde l'activité (marketing, commercial, process industriel …), comme l'organisation interne, les perspectives, les relations avec l'environnement proche, …. ont été impactés par ce déménagement.

Quelles ont été les contraintes rencontrées ?
dont
Internes : financières, ressources humaines, ...
Externes : relations avec les partenaires (clients, fournisseurs, ...), réponse à consultation (logistique), avec les acteurs locaux, recrutement, ...

Principalement la recherche du terrain où implanter la nouvelle usine.
L'optimisation du plan de financement, tout comme le travail sur le process ou l'organisation à mettre en place furent des étapes classiques de ce type de projet.

2) Choix de la localisation

Les interrogations porteront donc sur les ressources suivantes :

- *Infrastructures accessibles*
- *Situation logistique : routier, ferroviaire, fluvial, maritime, aérien ...*
- *Ressources humaines disponibles*
- *Contraintes environnementales*
- *Disponibilité et coût du foncier ainsi que de l'implantation en général*
- *Ecosystème cohérent : présence de sous-traitants, de fournisseurs, de formation ....*
- *Economie d'agglomération ou de localisation*
- *Fiscalités, taxes diverses, avantageuses*
- *Aides financières et accompagnement*
- *Dynamique de territoire (image), Cadre de vie agréable et attractif*
- *Accueil efficace de salariés (habitation, crèche, second emploi, ...)*
- *Présence d'un cluster*
- *Réactivité du territoire, faible temps de réponse théorique aux sollicitations*

Comment le site a été retenu ?

Initialement, l'usine actuelle, située à Maussane les Alpilles, devait être agrandie afin de pouvoir accompagner la croissance de l'entreprise.
Le site disposait d'une réserve foncière acquise début 1990, lors de la construction du site.
Cependant, le fait que la commune de Maussane soit située au cœur du Parc Régional des Alpilles risquait de contraindre très fortement l'activité industrielle de Jean Martin et obérer son plan de développement.
De surcroit, la Municipalité préférait clairement voir ce foncier occupé par du résidentiel, voire du service, que par une entreprise agroalimentaire importante.

Le choix des dirigeants s'est ensuite orienté vers la zone Ecopole de Saint Martin de Crau. Ce site, en pleine expansion alors (années 2005 – 2006), principalement dédié aux activités logistiques conséquentes (présence de leaders comme Office Depot, Katoen Natie, Maisons du Monde, Castorama …), mais également agroalimentaires (implantation en cours de l'usine Carnivor, transformation de viande et approvisionnement de ses boutiques) présentait de nombreux avantages :
- Du foncier disponible et relativement peu couteux
- Du foncier dédié à l'activité économique et occupé par d'importantes entreprises susceptibles d'accompagner le développement de Jean Martin (étude d'un partenariat avec Katoen Natie)
- Un Maire (Monsieur Vulpian) particulièrement proche des chefs d'entreprise bien connu de Messieurs Martin
- Une localisation « idéale » : proche de Maussane, d'Arles, dans le Pays d'Arles et en bordure d'autoroute.

Cependant, cette zone a suscité l'intérêt d'investisseurs, et les données initiales (notamment le coût et la disponibilité) ont singulièrement évolué, remettant en cause les plans (de financement comme d'organisation) initiaux.
D'où la nécessité de remettre en cause cette localisation et de rechercher un nouvel emplacement.

Le projet étant bien connu, les zones d'activité répondant au cahier des charges de Jean - Martin (coût du foncier, proximité d'Arles, …) étant peu nombreuses, le maire de Tarascon a rapidement proposé, dans le cadre de l'extension de la zone du Roubian, de réserver une parcelle à l'implantation de l'usine.

La zone correspondait parfaitement aux attentes des dirigeants :
- Un coût abordable et une disponibilité rapide
- La proximité d'Arles et des Alpilles
- La présence d'autres PME, notamment agroalimentaires
- Une commune accueillante
- Une accessibilité très satisfaisante

D'où une décision rapide en faveur de l'implantation sur le site de la zone du Roubian de Tarascon.

Combien de localisations étaient envisageables ?

Tarascon fut un choix par défaut, car le site de Saint Martin de Crau était initialement privilégié. En revanche, il est vite apparu comme excellent, ses relatifs désavantages (situation logistique, dynamique de la zone, économies de localisation probables, …), apparurent rapidement largement compensés par l'implication de la mairie et sa capacité à maîtriser le foncier (ce que la commune de Saint Martin de Crau n'était plus en capacité de faire), par le coût d'implantation et par la plus grande liberté offerte aux deux chefs d'entreprise quant aux choix des différents prestataires.

Quelles sont les raisons qui ont motivé le choix ?

Localisation, disponibilité foncière et coût du projet

3) Relation avec le territoire retenu

Eventuellement, si le dirigeant le mentionne de lui-même (ou si la problématique de l'entreprise le suppose), la dimension diachronique (gouvernance) du territoire.
- *Réduction de l'incertitude, des coûts de transaction et d'information*
- *Capacité d'apprentissage, proximité cognitive*
- *Implication du dirigeant ou des salariés dans les dynamiques locales, économiques, sociales ou autres*
- *Connaissance des dispositifs et structures d'accompagnement au développement des entreprises*
- *Gouvernance du territoire et implication dans ses organes de décision*

Il est clair que le choix du territoire ne se posait pas. Les dirigeants de Jean Martin ne souhaitaient pas quitter le Pays d'Arles. Pourtant, lors de la phase d'incertitude consécutive au constat d'échec du choix de Saint Martin de Crau, d'autres territoires limitrophes (Beaucaire,

par exemple) ont proposé du foncier susceptible d'accueillir le projet.
Cependant, l'action volontariste de la mairie de Tarascon (qui fait partie de la même intercommunalité que celle de Saint Martin de Crau), a vite permis d'écarter toutes les solutions alternatives. Il est néanmoins probable que sans cela, des solutions comme celles de Beaucaire eussent fait l'objet d'une étude approfondie.

Le choix du Pays d'Arles s'imposait pour deux raisons principales :

1) l'image marketing véhiculée par l'entreprise, qui affirme dans toutes ses communications son appartenance à ce territoire, gage, à ses yeux de qualité, de tradition et d'authenticité.
Il convient cependant de noter que le siège social restant basé à Maussane les Alpilles, au cœur de ce territoire, la localisation de l'usine pouvait légitimement ne plus faire partie de ce périmètre.

2) La volonté des dirigeants de ne pas trop s'éloigner de l'implantation historique, afin de limiter les impacts sociaux. Là également, Beaucaire étant situé à moins de 10km de Tarascon, ce choix était crédible.

En conclusion, on peut légitimement considérer que l'action de la mairie, relayée par la communauté d'agglomération, conjuguée à la volonté des dirigeants, ont permis de conserver l'ensemble des activités de l'entreprise sur l'entité « Pays d'Arles ».

SYNTHESE

TYPE DE MODIFICATION STRUCTURELLE

Construction d'une nouvelle usine et déménagement de l'ancienne.

CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE

PME Familiale

MODALITE DE DECISION

La décision relève du local

MOTIVATIONS DE DECISION

Adaptation des moyens de l'entreprise à son futur développement.
Volonté de demeurer sur le territoire du Pays d'Arles.

STRATEGIE MISE EN ŒUVRE

Décision actée par les deux actionnaires et modalités d'application validées par le comité de direction.

IMPACTS DE L'EXTERNE

Relations de proximité avec les acteurs locaux, tant pour la recherche de la localisation future que de certains aspects (notamment les accompagnements publics susceptibles d'être apportés) du financement du projet.

RELATION AVEC LE TERRITOIRE

Excellentes, tant avec les acteurs économiques (entreprises, associations d'entreprises) que politiques (élus locaux, départementaux, régionaux et nationaux) ou institutionnels (chambre consulaire).

ROLE ECONOMIQUE DU TERRITOIRE

Synergie économique de sous-traitance, mais également de coopération.
Ceci notamment par le biais de participations effectives à diverses associations locales ou nationales dédiées au développement économique (association d'exportateurs, associations professionnelles …), ainsi qu'au sein de la CCI du pays d'Arles.

IMPACT DU TERRITOIRE

Fort

Ce sont les excellentes relations avec les acteurs locaux qui ont permis finaliser le choix du foncier, suivant les attentes des chefs d'entreprise. Lesquels souhaitaient absolument demeurer sur le territoire du Pays d'Arles, la référence à cette entité et à la Provence étant partie intégrante des valeurs de la société.

CARACTERISATION DE LA SPHERE JEAN MARTIN

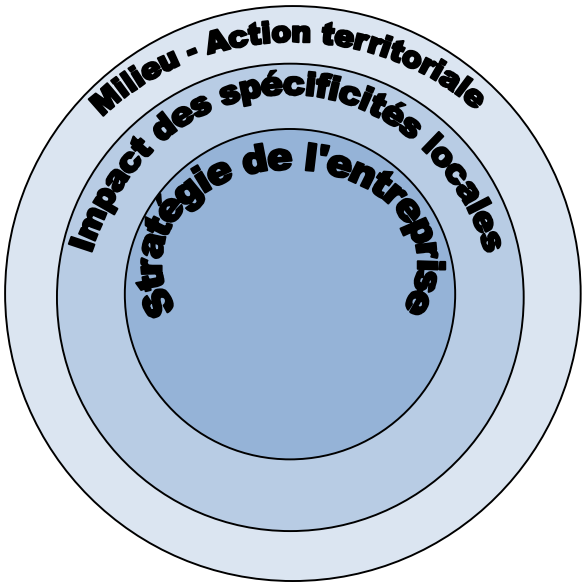
L'objet de cette caractérisation est de hiérarchiser, les uns par rapport aux autres, les facteurs évoqués par le dirigeant comme étant ceux sur lesquels il a fondé sa décision.
Elle doit permettre de construire la « sphère Jean Martin ».

Il s'agit donc d'une notation relative, et non absolue, de ces critères, que nous avons classés en trois groupes, constitutifs des trois parties de la sphère :

- Considérations spécifiques à l'entreprise : il s'agit de ce qui relève d'aspects purement stratégiques, indépendants du territoire
- Impact des spécifications territoriales : les critères évoqués dans ce cadre se réfèrent au contexte du territoire, son histoire, ses infrastructures, comme les économies d'agglomération qu'il génère, les coûts irrécouvrables, … tels que perçus par le dirigeant.
- Milieu - Action territoriale : Nous avons classé dans cette liste les mesures spécifiques décidées par les acteurs du territoire dont le dirigeant considère qu'elles ont influencé la décision.

Echelle de mesure :
- *0 : Aucun impact*
- *1 : Impact mineur*
- *3 : Implication moyenne susceptible d'influer*
- *5 : Implication majeure*

Considérations spécifiques à l'entreprise	**JEAN MARTIN**
Accompagnement du développement de l'entreprise	5
Volonté des chefs d'entreprise d'accomplir cet investissement et de le localiser sur le territoire	5
Localisation stratégique / Valeurs de l'entreprise	3
Souhait de demeurer à proximité du site historique	3
Image du territoire : qualité, authenticité, savoir-faire, Provence	3
Planning du projet – Délais raccourcis	3
Impact des spécifications territoriales	
Image du pays d'Arles et de la Provence	5
Terrains disponibles à des conditions acceptables	5
Pas d'impact social – Accord des salariés	3
Coût implantation	5
Coût fonctionnement	5
Valorisation des produits et de l'entreprise grâce à la notoriété du territoire	5
Maîtrise des délais – Cohérence avec le planning de l'entreprise	3
Subventions régionales et locales	3
Impacts environnementaux limités	3
Economie d'agglomération par la participation aux organisations et associations professionnelles	3
Proximité de Tarascon du Parc Naturel Régional des Alpilles	1
Zone de Tarascon marquée « Agroalimentaire »	1
Action territoriale	
Configuration « sur mesure » du foncier par la mairie de Tarascon	5
Zone d'activité existante – Agrandissement d'une zone existante	5
Procédure administratives déjà validées	3
Volonté Politique - Alliances politiques naturelles et non partisanes	5
Mobilisation des aides financières	3
Accompagnement de l'entreprise dans la plupart des phases de son projet	3
Implication de la CCI du Pays d'Arles, des municipalités, du département et de la Région, ainsi que des associations professionnelles (Friaa)	1
Appartenance des chefs d'entreprise au sein de tous les réseaux économiques locaux : CCIPA, FRIAA, UPEPA, ….	1
Dialogue naturel et fréquent avec les acteurs politiques locaux, dont certains d'envergure nationale (Présidents de Région et de Département, Député …)	1


Milieu - Action territoriale
Impact des spécificités locales
Stratégie de l'entreprise

KATOEN NATIE – LOGIPREST

I) PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom : Groupe : KATOEN NATIE
Implantation locale : LOGIPREST

Société d'origine Belge, implantée mondialement.

Adresse :
ZI Ecopole du Mas Laurent
13310 Saint Martin De Crau
Tel.: 33(0) 490 47 87 11

Structuration juridique :
KATOEN NATIE : 200 Filiales

LOGIPREST : SARL . 99% des actions en possession de la société belge

Type et nationalité de l'actionnariat :
KATOEN NATIE : Belge. Une famille propriétaire

LOGIPREST : société de droit français mais a capitaux belges

Modalités de gouvernance (site et groupe) :

Les décisions locales relèvent du directeur du site.
En revanche, tous les projets d'infrastructures (comme l'achat des 3 bâtiments) font l'objet d'une validation par le propriétaire.

Répartition géographique des sites :

Monde entier, principalement à proximité des grands ports maritimes.

En France : Le Havre, Lyon, Marseille, Metz, Rouen, Saint-Martin de Crau

Le site de Saint Martin de Crau est composé de 3 bâtiments (30 000 m², 24 000 m² et 70 000 m²).

Marchés couverts (site et groupe) :

Katoen Natie est un acteur majeur de la logistique mondiale.
Ses principaux secteurs d'intervention sont :
L'industrie, Le Service, La Chimie et la pétrochimie, L'automobile, Les biens de consommation, La gestion de ports, Les projets

La société est également capable d'intégrer certaines étapes de pré-fabrication de ses clients (cas de l'industrie automobile, par exemple).

L'implantation de Saint Martin de Crau est dédiée aux biens de consommation.

Le principal client est Décathlon, mais d'autres surfaces sont également occupées par Brico Dépôt.

Activités (site et groupe) :

Son métier « fournir des solutions logistiques mondiales intégrées et sur mesure à des clients partenaires ». Le groupe est un acteur mondial de la logistique et n'a pas vraiment de concurrents spécifiques qui combinent tous ces atouts.

Part de l'innovation :
Adaptation aux besoins spécifiques de ses clients.
Ce qui suppose fréquemment de fortes innovations organisationnelles, voire technologiques.

Normes, certifications :
ISO 9001
OEA

Chiffre d'affaires (site et groupe) :

Groupe :

Site : 28 M€

Nombre de salariés (site et groupe) :

Groupe : 9300 salariés

Site : 300 CDI et 80 intérimaires en moyenne (le nombre de salariés est relativement stable depuis 3 ans)

Progression estimée : Fonction de l'extension des sites et des besoins des nouveaux clients.

Date d'implantation locale : 2004

II) PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERVIEWEE

Nom : Monsieur Roger CABOT

Fonction : Directeur – Co Gérant de Logiprest

Participation à la gouvernance de l'entreprise :

En ce qui concerne la gestion de Logiprest, Monsieur Cabot dispose d'une large autonomie.
Participation au comité de direction du groupe

Propriétaire d'une partie du capital (significative) de l'entreprise :

Position dans l'organigramme de l'entreprise :

Directeur et gestion de 300 salariés.

Antériorité dans l'entreprise : 2003

Participation à la prise de décision relative à l'évolution considérée :
Si oui, avec quelle mission :

L'implantation du premier bâtiment à saint Martin de Crau était déjà actée avant son arrivée au sein de l'entreprise.
En revanche, il a largement participé à la décision d'extension du site et la construction de trois nouveaux bâtiments.
Il est largement force de proposition pour tous les projets de développement.

III) TYPE DE MODIFICATION STRUCTURELLE VECUE

- *Implantation Création*
- *Développement*
- *Fermeture totale ou partielle*
- *Développement sur un autre site*
- *Revente*
- *Maintien de l'activité*
- *Mutation sur site*
- *Autre*

Quelle évolution majeure a impacté l'entreprise récemment :

2004 : Implantation à Saint Martin de Crau : un bâtiment de 30 000 m2
2005 : Construction d'un second bâtiment de 24 000 m2
2006 : Construction d'un troisième bâtiment de 42 000 m2
2007 : Construction d'un quatrième bâtiment de 30 000 m2

A quelle date :

Conséquences :
Dont
Investissement
Création / destruction d'emplois

0 emplois en 2002
En 2007-2008 , jusqu'à 500 emplois
En 2011 : effectifs à peu près stabilisés à 300 CDI et 80 intérimaires.

La société a t'elle vécu d'autres évolutions majeures lors de cette période ?

Katoen : Oui, par la poursuite de son développement mondial
Logiprest : non

IV) JUSTIFICATIONS STRATEGIQUES DE L'EVOLUTION STRUCTURELLE

1) Considérations spécifiques à l'entreprise

Thèmes susceptibles d'être abordés :
- *Marchés, Concurrence, Client, Fournisseur :*
- *Organisation interne*
- *Stratégie financière (zone euro) et cohérence économique*
- *Adossement à un partenaire (entreprise, laboratoire, ...)*
- *Volonté du chef d'entreprise*
- *Volonté des salariés*

Quelles sont les raisons qui ont justifié cette évolution :

I) La stratégie propre de Katoen Natie

Elle repose sur plusieurs piliers :

a) L'activité est basée sur les flux maritimes. Il convient donc de disposer d'implantation à proximité des ports.
b) Les sites doivent être très grands et très flexibles. Pas d'éparpillement sur plusieurs localisations. Chaque lieu d'implantation doit donc disposer d'un potentiel de développement conséquent, tant pour la croissance des flux d'entrée (liés principalement au port) que par le foncier disponible susceptible d'accueillir de nouveaux sites logistiques (croissance endogène de l'entreprise).
c) Chaque site d'implantation est filialisé.
d) La flexibilité se comprend tant pour chacun des sites, qui doivent être capables de s'adapter rapidement aux besoins des clients, que pour l'ensemble du groupe, qui doit pouvoir faire preuve de réactivité à l'échelle mondiale.
e) Le groupe est propriétaire des ses bâtiments, tant dans une optique de valorisation patrimoniale que pour s'assurer de leur configuration et de leur adaptabilité à ses besoins.
f) Le groupe est présent sur plusieurs secteurs d'activité (chimie, biens de consommation, automobile…) et propose différents types de prestations (logistique classique, pré-assemblage, études …) .
g) Le groupe se concentre sur un petit nombre de clients et les sélectionne en fonction de leur potentiel de croissance

2) Les besoins des clients

Les souhaits exprimés par les clients ne peuvent contrevenir à la stratégie du groupe, qui analyse chaque nouveau projet au regard de son développement global et de sa cohérence par rapport à ses activités et implantations présentes et futures.

Quel est le décideur final :
La famille actionnaire.

Quel a été le process de prise de décision. Y a t'il eu une intervention extérieure à l'entreprise (consultant, client, …)

En ce qui concerne l'implantation du premier bâtiment à Saint Martin de Crau, le process a été le suivant :

En 2002 – 2003, Katoen Natie dispose d'une implantation à Tarragone (Espagne).
En conséquence, lors des premières discussions et ébauches de réponse à l'appel d'offre émis par Decathlon (qui souhaitait une implantation Sud Europe), c'est ce site qui est proposé, afin de poursuivre sa croissance.

Après un premier travail avec le client, un budget est proposé, après une analyse assez fine de tous les couts afférents (en terme de personnels, de flux logistiques, d'infrastructures ...).

On présente le résultat, les subventions publiques étant intégrées et peuvent faire évoluer légèrement l'équilibre.
D'autres localisations sont alors envisageables, à condition qu'elles puissent s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise.

Une zone logistique (foncier et port) est alors proposée au client, qui donne son accord ou demande une autre localisation.

Dans le cas présent, la zone de Saint Martin de Crau, bien que non encore investie par Katoen, présentait de nombreux avantages et s'inscrivait parfaitement dans la stratégie de croissance du groupe belge.
Par ailleurs, elle a été acceptée par Décathlon.

Une proposition fine est alors élaborée, qui sert de trame à la réponse à l'appel d'offre.
Il convient de finaliser tous les éléments relatifs :
a) au bassin d'emplois
b) à la disponibilité des terrains et à leurs capacités d'évolution
c) à la distance du Port et aux coûts de transport et d'acheminement
d) au prix du terrain
e) aux différentes taxes

Le dossier est alors transmis à Décathlon.
Après analyse des offres (la short list comportait, outre Katoen Natie, la proposition de Norbert d'Entressangle).

Fin mai 2003, Decathlon donne son accord à Katoen Natie.
Le bâtiment, pour lequel l'essentiel des phases administratives (permis de construire, autorisation d'exploitation suivant les classes de produits du client final, …) ayant été déposées et obtenues par le promoteur (Gicram), est alors aussitôt mis en construction afin d'être livré début mars 2004.

En février 2004, le site, non encore terminé, commence à être investi par l'entreprise, qui dépasse très rapidement son prévisionnel en terme d'activité, de besoin d'infrastructure et donc de main d'œuvre, les besoins de Décathlon ayant cru plus rapidement que prévu.

D'où une période de lancement délicate, supposant, très rapidement, la mise en œuvre de plans de recrutement et de formation, et l'agrandissement du site.

D'où un second bâtiment dédié à Decathlon, achevé en 2005, de 24 000 m2.

Puis, un troisième, en 2006, pour le compte d'un second client, dont Katoen était déjà le prestataire logistique au Havre. (en 2004, l'offre de Katoen proposait soit le Havre, soit Saint Martin de Crau. Pour des raisons propres au donneur d'ordre, celui ci avait choisi une localisation au Nord de la France. 2 ans plus tard, afin d'équilibrer ses flux et conforter sa croissance, l'implantation Sud, à saint martin, est retenue. D'où la nécessité d'accroître les capacités de production de Logiprest).

Enfin, un quatrième bâtiment, de 30 000 m2, en 2007, est une nouvelle fois dédié à décathlon, afin d'accompagner ses besoins croissants.

Aujourd'hui, la crise s'estompe et les donneurs d'ordre planifient leur croissance et donc leurs besoins en prestations logistiques.
Or, si le foncier était accessible en 2004, ce n'est plus le cas aujourd'hui, et Katoen Natie est placé dans une situation inacceptable, qui risque de l'obliger à chercher en Europe d'autres sites présentant de réels potentiels de croissance.
Le cœur de l'activité logistique reposant sur la réactivité du prestataire afin de répondre aux attentes de ses clients, les décisions se prennent extrêmement rapidement, et un groupe comme Katoen Natie ne peut se permettre de dépendre de trop de considérations et d'acteurs externes.

Par ailleurs, l'autre pilier de l'activité en terme de service, le port de Marseille, est très peu fiable. Bien que Katoen Natie soit un acteur particulièrement important, et la zone de Saint Martin représentant des flux conséquents pour le GPMM, il n'y a aucune discussion et aucun échange avec sa direction.
D'où l'incapacité d'obtenir des informations fiables quant à l'évolution, à court, moyen et long termes de la situation du port, et donc, de planifier et de justifier des futurs investissements auprès de la direction du groupe Belge.

Quelle a été la durée du processus :

- Prise de décision de l'entreprise :

En ce qui concerne le premier bâtiment :
Phases d'appel d'offre, environ 18 mois. Décision du client final (Décathlon) mai 2003.

En fait, entre l'appel d'offre finalisé de Décathlon et la décision d'investissement de Katoen Natie, il s'est écoulé à peine 6 mois.

- Choix de la localisation (si création d'un nouveau site) :

Discussions entre Katoen Natie et le donneur d'ordre : début 2003.

- Recherche de partenaires :

Fin 2002, début 2003

- Relations avec les acteurs locaux :

Avec Gicram, le probable constructeur du bâtiment : depuis fin 2002. Avec les représentants locaux (CCI et commune de Saint Martin de Crau, dés mars 2003)

- Dossiers administratifs :

2002 – début 2003

- Création (ou fermeture dans le cas d'un arrêt de production) de l'infrastructure :

Construction du bâtiment, juin 2003 – mars 2004 (autorisations de construction et d'exploitation déjà obtenues)

En ce qui concerne les autres bâtiments, soit ils répondaient à un appel d'offre (Brico Dépôt) et relevaient d'un process similaire, soit, il s'agissait d'accompagner la croissance d'un client déjà implanté, et la décision relevait d'une modification contractuelle avec ce donneur d'ordre.

Quel a été l'impact sur la structure globale du groupe :
Croissance endogène « naturelle » et cohérente par rapport à la stratégie poursuivie.

Quelles ont été les contraintes rencontrées ?
dont
Internes : financières, ressources humaines, ...
Externes : relations avec les partenaires (clients, fournisseurs, ...), réponse à consultation (logistique), avec les acteurs locaux, recrutement, ...

L'entreprise, lors de sa phase de prospection, puis d'implantation à Saint Martin de Crau, a reçu l'aide de plusieurs catégories de structures (commune, CCI, agence de développement, …).
Cependant, les plus gros problèmes rencontrés résident dans la Règlementation et les Taxes.

Il n'y a manifestement aucune réflexion des décideurs sur l'impact des taxes et leurs conséquences en terme de création ou de destruction d'activité (et donc d'emplois).

Par exemple, le coût de construction d'un bâtiment à Saint Martin de Crau est environ 30 à 40 % plus cher qu'en Espagne.
La réglementation (environnementale, normes de sécurité, …) est beaucoup plus stricte.
Elle l'est, paradoxalement, plus qu'au Havre, où les règles sont manifestement différentes.
Ainsi les prescriptions en terme de protection incendie exigées par le SDIS local dépasse de beaucoup ce qui est requis ailleurs en France. D'où des coûts très nettement supérieurs.
Par exemple, l'obligation de disposer d'une surface vide autour de chaque bloc de 10 m x 15 m. Ce qui n'est pas le cas au Havre, et génère donc d'importantes surfaces perdues pour l'activité.
Ou encore les taxes, supérieures de 10 % à Distriport le port à containers du Grand Port

Maritime de Marseille, par rapport à Saint Martin de Crau, donc la zone logistique est pourtant située à moins de 30 km.
De même pour l'APSAD. Cet agrément d'assurance est exigé par les arrêtés préfectoraux en Bouches du Rhône, mais pas au Havre.

Il n'y a pas d'équité, tant au niveau Européen, que même, au niveau Français.
Ce qui handicape beaucoup Saint Martin de Crau, et accroît la perplexité, voire la méfiance, des investisseurs belges, sur la crédibilité des administrations locales Françaises.

2) Choix de la localisation

Les interrogations porteront donc sur les ressources suivantes :
- *Infrastructures accessibles*
- *Situation logistique : routier, ferroviaire, fluvial, maritime, aérien ...*
- *Ressources humaines disponibles*
- *Contraintes environnementales*
- *Disponibilité et coût du foncier ainsi que de l'implantation en général*
- *Ecosystème cohérent : présence de sous-traitants, de fournisseurs, de formation ....*
- *Economie d'agglomération ou de localisation*
- *Fiscalités, taxes diverses, avantageuses*
- *Aides financières et accompagnement*
- *Dynamique de territoire (image), Cadre de vie agréable et attractif*
- *Accueil efficace de salariés (habitation, crèche, second emploi, ...)*
- *Présence d'un cluster*
- *Réactivité du territoire, faible temps de réponse théorique aux sollicitations*

Comment le site a été retenu ?

Par un calcul des coûts et en fonction des besoins exprimés par le client.

Combien de localisations étaient envisageables ?

Pour le premier bâtiment, dans un premier temps, l'Italie et l'Espagne.
Puis, les études ont proposé les sites de Tarragone (initialement privilégié par Katoen Natie), de Saint Martin de Crau, de Port Saint Louis (Distriport) et de Grans Miramas.
Le choix, à la fois de Katoen Natie et de Décathlon s'est finalement porté sur une localisation à Saint Martin de Crau.

Quelles sont les raisons qui ont motivé le choix ?

Coût et pertinence industrielle

3) Relation avec le territoire retenu

Eventuellement, si le dirigeant le mentionne de lui-même (ou si la problématique de l'entreprise le suppose), la dimension diachronique (gouvernance) du territoire.

- *Réduction de l'incertitude, des coûts de transaction et d'information*
- *Capacité d'apprentissage, proximité cognitive*
- *Implication du dirigeant ou des salariés dans les dynamiques locales, économiques, sociales ou autres*
- *Connaissance des dispositifs et structures d'accompagnement au développement des entreprises*
- *Gouvernance du territoire et implication dans ses organes de décision*

a) Peu de relations avec l'extérieur.

b) Peu de relations avec les structures professionnelles locales, lesquelles, en fait, occasionnent une grosse perte de temps et d'énergie. Ces structures n'avancent pas.

Ce type de projet d'investissement se gère en interne. Sa réussite est avant tout une question d'hommes.

c) En ce qui concerne les pouvoirs publics et leurs relations avec Katoen Natie, leur principale caractéristique est un manque de clarté et de pérennité dans les décisions et les préconisations.

Ainsi, si lors de l'implantation du premier bâtiment, les interventions publiques – Europe (Feder), Etat (PAT), Région, Département – sous forme de subventions furent appropriées et fiables, tant lors des présentations initiales ayant permis de boucler le plan de financement que dans les réalisations effectives, il est aujourd'hui délicat d'obtenir des réponses aux questions que se pose l'entreprise.
Ainsi, les discussions avec Monsieur le Sous-Préfet concernant les terrains disponibles n'ont pas apporté d'éléments de décision, de même que celles avec la Région relatives aux aides susceptibles d'accompagner le développement de Logiprest.

d) Cette Région donne l'impression de ne pas avoir de stratégie de développement et de positionnement.

C'est vrai aussi pour le Grand port Maritime de Marseille, qui dispose de beaucoup plus d'atouts de Rotterdam et Barcelone, notamment grâce au foncier mobilisable qui manque cruellement aux autres grands port européens.
La région de Marseille est probablement le meilleur emplacement portuaire de toute l'Europe. Tant pour recevoir les trafics que pour les distribuer ensuite.
Ce qui suppose de disposer de terrains afin de positionner les entreprises traitant ces flux.
Paradoxalement, de vastes surfaces sont actuellement inexploitées et pourraient aisément répondre aux besoins, tout en respectant, évidemment, les mêmes réglementations environnementales que celles en vigueur sur les zones équivalentes en Europe.
Malheureusement, ce n'est pas le cas, ces terrains s'avèrant souvent inexploitables, ce qui oblige les acteurs de la logistique à chercher ailleurs.

Ainsi, si l'on compare avec l'Espagne, le foncier, beaucoup plus rare, est très onéreux.

Cependant, les coûts de construction, les charges salariales, les conditions de flexibilité de l'emploi sont plus favorables qu'en France et permettent d'amoindrir les charges foncières.

Préconisations, souhaits :

a) S'il y avait des gens qui disposaient réellement d'un pouvoir de décision, notamment pour gérer les problèmes du port, mais également les contraintes foncières, il serait alors possible de discuter et de définir une vraie politique commerciale de valorisation territoriale afin que les entreprises viennent s'implanter ici.

On pourrait ainsi par exemple mener des benchmarks avec les autres régions, définir un vrai positionnement stratégique, et apporter des réponses pertinentes aux questions basiques (où s'implanter, où se trouve les terrains disponibles, quelles sont les contraintes – administratives, financières, architecturales…- qui y sont attachées, quels sont les coûts d'acquisition ou de location, quel est la pérennité de la zone …) que se pose tout investisseur.
Un organisme mutualisé pourrait alors être créé, qui gèrerait les zones d'activité, lesquelles seraient dédiées à des activités spécifiques (logistique, agroalimentaire, …), assurant au chef d'entreprise une information fiable, pérenne, objective et à coût optimisé.
Le foncier ne serait plus une contrainte mais deviendrait une ressource gérée par le collectif.
Ce type de relation permettrait également de poser les vraies questions quant aux taxes supportées par les entreprises, et pourrait dialoguer efficacement avec les maires et les collectivités afin que tous mesurent bien l'impact économique de telles mesures.

En fait, la création d'une telle organisation est uniquement un problème administratif.

b) Il est aujourd'hui indispensable, au regard des modes de production et de consommation mondiaux, des flux logistiques en Europe, du positionnement des ports et des grandes zones accueillant et traitant ces flux, et de la situation du Grand Port Maritime de Marseille et de son Hinterland, de décider de zones affectées à la gestion des marchandises qui transiteront par Fos 2,3,4 XL.
Ces zones devront adopter un positionnement complémentaire cohérent par rapport aux besoins spécifiques des clients potentiels et de leur capacité à les servir (notamment en terme de bassin d'emploi disponible).

Il n'est pas absurde, même si cela peut heurter nombre d'entreprises qui souhaitent être propriétaires, de retenir, pour la gestion de ce foncier, le principe du bail emphytéotique en vigueur sur les terrains gérés actuellement par le Port.
Cette approche serait, pour les pouvoirs publics, porteuse de très nombreux intérêts.

Elle leur assurerait :

- La maîtrise de leur foncier sur le long terme,
- D'éviter toute spéculation immobilière,
- Le suivi de l'activité de chacune des entreprises présentes, lesquelles devant respecter un cahier des charges d'occupation stipulant précisément ce en quoi elles s'engagent, en

terme de création d'emplois, de développement, d'impact environnemental, voire même d'implication dans la vie locale,
- De nouer des relations, au début contractuelles, puis commerciales et enfin, naturellement de coopération économique avec elles,
- L'obligation de s'interroger sur le devenir de leurs zones, et donc, d'élaborer une vraie stratégie économique
- Enfin, de se rapprocher des entreprises, de comprendre leurs contraintes, et d'apparaître comme un réel partenaire, et non simplement, un collecteur de taxes

On pourrait même imaginer que des entreprises ne respectant pas leur contrat puisse être obligées de partir, permettant ainsi à d'autres de disposer du foncier redevenu disponible.

c) Pour conclure, il n'est pas normal que le territoire ne dispose pas d'une structure en charge du Développement Economique.

Comme une entreprise, elle pourrait acquérir du foncier et des locaux, avec un pouvoir de préemption si nécessaire, afin de répondre efficacement et rapidement à la demande.

Cet organisme devrait évidemment avoir des comptes à rendre. Par exemple, en terme de création d'emplois.

Mais surtout, il devrait coordonner, voire piloter si besoin, toutes les interventions et toutes les structures agissant sur le champ du développement économique local.
Il est indispensable que ce type d'organisme affirmer sa légitimité et sa pérennité, afin d'assurer, à tous, la continuité et le suivi, sur le temps long, des décisions structurantes que le territoire, sous son impulsion, aura pu élaborer.

SYNTHESE

TYPE DE MODIFICATION STRUCTURELLE

Implantation de sites

CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE

Grand Groupe de service

MODALITE DE DECISION

1. Stratégie du Groupe. Laquelle est claire et connue du personnel en charge de ces projets.
2. Réponse à un appel d'offre, qui doit être cohérente avec le positionnement stratégique du groupe.
3. Validation du dossier, éventuellement des différents scénarii qu'il propose, des investissements qu'il sous-tend, de l'évolution du périmètre du groupe qu'il génère, par la Direction Générale Belge.
4. Choix concerté de l'implantation et des modalités contractuelles futures.
5. Validation par le client.

Si le développement n'est pas suscité par un appel d'offre, il répond à une demande du client, et s'analyse de façon identique, sachant, que dans ce cas, le problème de la localisation ne se pose pas, puisque l'investissement contribue à répondre aux besoins de croissance d'activité du site actuel.

MOTIVATIONS DE DECISION

- Opportunité de réponse à un appel d'offre.
- Cadre intangible de la stratégie du groupe.
- Adaptation aux besoins exprimés par le client.

STRATEGIE MISE EN ŒUVRE

- Essentiellement, compréhension des besoins du client.
- Relation avec les porteurs de fonciers disponibles.
- Puis, ponctuellement et souvent marginalement, travail avec les structures locales (collectivités, institutions consulaires, agences de développement) afin de déterminer les meilleures conditions d'implantation ou de croissance.

IMPACTS DE L'EXTERNE

Très faible.

- Principalement pour l'octroi d'aides financières lors de l'implantation.

- Les besoins d'information (terrains disponibles, évolution du Port, aides au développement, …) de l'entreprise sont souvent peu pris en compte et les réponses apportées non pertinentes et non opérationnelles.

RELATION AVEC LE TERRITOIRE

Également marginale.

- La non-organisation territoriale et l'incapacité des différents acteurs locaux de fournir des réponses fiables et pérennes aux interrogations légitimes de l'entreprise limitent beaucoup les interactions.
- Par ailleurs, les diverses structures professionnelles locales existantes sont peu efficaces et sont cause de pertes de temps incompatibles avec l'activité de l'entreprise.

ROLE ECONOMIQUE DU TERRITOIRE

Hormis les aides financières initiales, aucun.
Le manque de concertation et l'absence de positionnement des acteurs publics laissent comprendre que le territoire (local comme régional) ne met en place aucune stratégie de développement économique et ne s'interroge pas réellement sur son devenir.
Par conséquent, il ne dispose d'aucun outil ni d'aucun levier pour l'influencer et en être un acteur à part entière.

IMPACT DU TERRITOIRE

Important par la présence du Grand Port Maritime de Marseille et de terrains proches disponibles à des conditions (coût comme bassin d'emploi) compatibles avec les besoins de l'entreprise.
Egalement par le relatif accompagnement prodigué lors de l'implantation, lors de la mobilisation des aides financières.

CARACTERISATION DE LA SPHERE : KATOEN NATIE

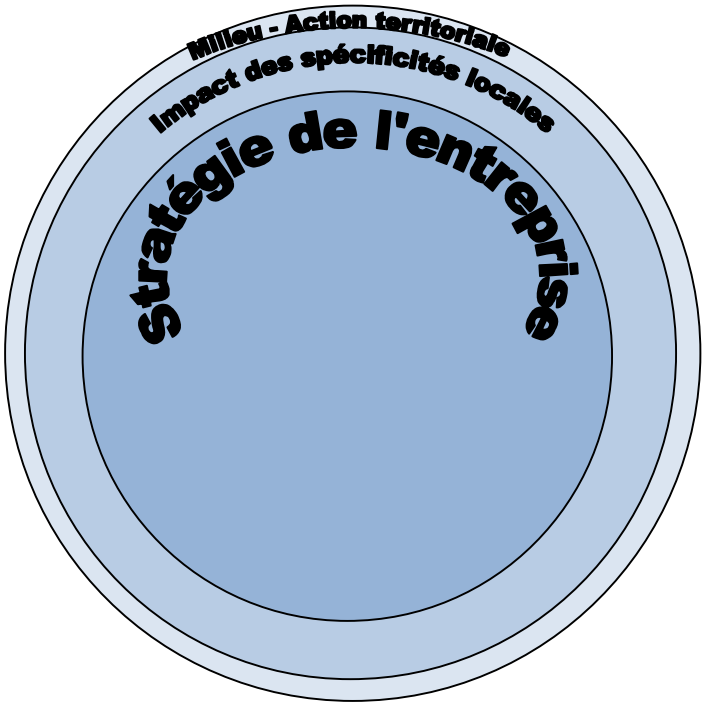
L'objet de cette caractérisation est de hiérarchiser, les uns par rapport aux autres, les facteurs évoqués par le dirigeant comme étant ceux sur lesquels il a fondé sa décision.
Elle doit permettre de construire la « sphère Katoen Natie ».

Il s'agit donc d'une notation relative, et non absolue, de ces critères, que nous avons classés en trois groupes, constitutifs des trois parties de la sphère :

- Considérations spécifiques à l'entreprise : il s'agit de ce qui relève d'aspects purement stratégiques, indépendants du territoire
- Impact des spécifications territoriales : les critères évoqués dans ce cadre se réfèrent au contexte du territoire, son histoire, ses infrastructures, comme les économies d'agglomération qu'il génère, les coûts irrécouvrables, … tels que perçus par le dirigeant.
- Milieu - Action territoriale : Nous avons classé dans cette liste les mesures spécifiques décidées par les acteurs du territoire dont le dirigeant considère qu'elles ont influencé la décision.

Echelle de mesure :
- *0 : Aucun impact*
- *1 : Impact mineur*
- *3 : Implication moyenne susceptible d'influer*
- *5 : Implication majeure*

Considérations spécifiques à l'entreprise	**KATOEN NATIE**
Réponse à appel d'offre	5
Positionnement stratégique (*l'entreprise ne dispose pas d'entrepôt logistique manufacturier dans le sud de la France, mais possède déjà un site chimique, situé à 30 km de Saint Martin de Crau*)	5
Localisation stratégique	5
Implantation cohérente avec la stratégie affirmée de l'entreprise	5
Localisation validée par le client	5
Négociation avec client	5
Site en phase avec le calendrier d'implantation	5
Impact des spécifications territoriales	
Infrastructures spécifiques : Grand Port Maritime de Marseille, réseau autoroutier	5
Terrains disponibles à des conditions acceptables	5
Coût implantation	5
Coût fonctionnement	5
Bassin d'emploi compatible avec les besoins	3
Subventions nationales, régionales et locales	3
Potentiel de développement (activité comme foncier)	3
Action territoriale	
Mobilisation des aides financières	3
Anticipation des besoins par la commune, la CCIPA et le promoteur	3
Accompagnement en amont : présentation des dispositifs locaux par la CCIPA, rencontre avec le Maire	1



MGP INSTRUMENTS

I) PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom : Société MGP Instruments – Groupe MIRION Technologies

Adresse : Mirion Technologies (MGPI) SA
Lieu-dit Calés, Route d'Eyguières, F-13113 Lamanon, France

Structuration juridique :

La société appartient à un Fonds d'investissement, American Capital.
Elle est dirigée par le board de Mirion Technologies
Mais ses décisions structurantes sont toutes validées par American Capital.

Type et nationalité de l'actionnariat :

Mirion Technologies est détenue en participation majoritaire par American Capital (Nasdaq : ACAS)

American Capital Strategies Ltd. a associé ses entreprises de portefeuille connues : IST, le groupe synOdys SA et GDS. Il possède Mirion Technologies à 100%.

Modalités de gouvernance (site et groupe) :

Le groupe est constitué de 14 sites regroupés en 5 divisions.
Anthony BESSO est le PDG du site de Lamanon

Répartition géographique des sites :

Avec plus de 700 employés à travers le monde, Mirion dispose de 13 sites de production en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.

Marchés couverts (site et groupe) :

Mirion Technologies se compose de cinq divisions : Health Physics, Radiation Monitoring Systems, Sensing Systems, Dosimetry Services et Imaging Systems.

Ces divisions offrent dans le monde entier des produits et des services de la meilleure qualité à une large gamme de clients : centrales nucléaires, agences de la défense militaire et de

protection civile, universités et laboratoires nationaux et autres industries spécialisées.
Mirion Technologies propose une large gamme de produits et services pour la protection des personnes, des biens et de l'environnement contre les dangers des rayonnements ionisants dans les domaines de l'énergie nucléaire, de la défense militaire et civile, de la santé et de la sécurité du territoire. Nos solutions sont aujourd'hui utilisées dans le monde entier, dans l'industrie nucléaire, par les agences de défense militaire et civile, dans les hôpitaux et les établissements sanitaires, ainsi que dans d'autres secteurs spécialisés.

Sa présence et son engagement dans la recherche sont inégalés dans l'industrie. C'est pourquoi Mirion est en capacité d'obtenir les meilleures solutions pour la détection, la mesure et la protection contre les rayonnements ionisants.

Activités (site et groupe) :

Le site de Lamanon définit, conçoit, fabrique et assemble, puis commercialise des solutions de protections contre les rayonnements ionisants.

Part de l'innovation :

MGPI est profondément et historiquement une entreprise axée sur l'innovation.
Elle dispose d'un département R&D structuré et est éligible au crédit impôt recherche.

Le projet d'extension dont cet entretien fait l'objet a bénéficié d'une subvention très conséquente de la part de l'Etat (650 000 €, soit 12 500 € par emploi créé retenu dans l'assiette éligible) sous la forme d'une Prime d'Aménagement du Territoire RDI (Recherche, Développement et Innovation).

Paradoxalement, jusqu'à un passé proche l'entreprise n'avait pas bénéficié du Crédit Impôt Recherche.
La demande en a été faite récemment, suite à une discussion avec les permanents de la Chambre de Commerce et d'Industrie, et a été acceptée par l'administration fiscale.

Monsieur Morel explique cette incongruité par un défaut de conseil de la part de ses partenaires fiscaux mais surtout par un manque d'information et d'investigation de ses services financiers (entreprise comme groupe), dus probablement à l'absence d'ouverture de l'entreprise à un environnement autre que celui spécifique à son activité.
Le coût de cette non prise en compte n'a pas encore été estimé précisément, mais il est naturellement conséquent et a obéré la compétitivité et les résultats de MGPI.

Normes, certifications :

Chiffre d'affaires (site et groupe) :

Groupe :

Site : 60 M€

Nombre de salariés (site et groupe) :

Groupe : 900 personnes

Site : 340 personnes, dont 60 directement liées au projet

Progression estimée :

Date d'implantation locale : 1979

Implication au sein de structures professionnelles (syndicats, …) :

Non
Participation quasi symbolique au pôle de compétitivité Cap Energie

II) PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERVIEWEE

Nom : Bruno MOREL

Fonction : Vice-Président de MGPI – Directeur Général

Participation à la gouvernance de l'entreprise : Oui

Propriétaire d'une partie du capital (significative) de l'entreprise : Non

Position dans l'organigramme de l'entreprise : Directeur Général

Antériorité dans l'entreprise : 12 ans

Participation à la prise de décision relative à l'évolution considérée : Oui

Si oui, avec quelle mission : Chef de Projet

Implication au sein de structures professionnelles (syndicats, …) : Non, dans pratiquement aucune de façon significative

III) TYPE DE MODIFICATION STRUCTURELLE VECUE

- *Implantation Création*
- *Développement*
- *Fermeture totale ou partielle*
- *Développement sur un autre site*
- *Revente*
- *Maintien de l'activité*
- *Mutation sur site*
- *Autre*

Quelle évolution majeure a impacté l'entreprise récemment :

Projet MIRION : Développer l'activité et faire en sorte que l'entreprise dispose d'un site capable de générer au moins 42 M€ de Chiffre d'Affaires par an.

2 Divisions de Mirion se trouvent à Lamanon : Health Physics et Radiation Monitoring Systems (RMS).
Principaux marchés : les centrales nucléaires.

Parfois, la Défense amène d'importantes opportunités, mais il s'agit de projets uniques non planifiables. Par exemple, la DGA a récemment commandé 60 000 dosimètres, sans que cela ne suppose l'instauration de relations ni de suivis spécifiques.

A quelle date : 2007

Présentation de l'activité :

RMS :
MIRION produit des équipements de Contrôle du process durant la production d'électricité nucléaire. Son objet est de vérifier en permanence l'absence de fuite et de détecter le niveau de radioactivité dans la centrale.

Il en est le leader mondial, et sera difficile à déloger, car les coûts d'entrée sont importants. Par ailleurs, cette activité génère des revenus réguliers et pérennes, assimilables à une rente de situation.

En effet il convient d'installer l'équipement définitif lors de la construction de l'usine, car il permettra de la qualifier. Ce matériel est donc hautement critique, à la fois pour le démarrage de la centrale que lors de ses phases de production, car les informations produites caractérisent le niveau de radiation, et donc la probité du site.
Par conséquent, toute centrale équipée devra être en permanence maintenue par l'équipementier initial. Cette situation lui profite naturellement, car sauf problème majeur, il est assuré de le rester pour toute la vie de l'usine.

La forte croissance pour les années à venir de l'activité nucléaire dans le monde, notamment

avec l'émergence du marché chinois, se répercute donc naturellement sur l'activité prévisionnelle CMS de Mirion.

Health Physics :

Les équipements sont utilisés pour protéger les individus (champs de bataille, aéroports, lieus sensibles ….), grâce à des équipements portables ou installés.

Problématique de l'entreprise :

Jusqu'en 2005 – 2006, l'activité RMS était assez stable, mais globalement d'un niveau assez faible.
Mais la croissance quasi exponentielle des besoins énergétiques, liée à la montée en puissance des pays émergents (au premier rang desquels la Chine), s'est alors traduite par un besoin gigantesque de moyens de production, notamment nucléaires. D'où, un carnet de commande pour MIRION qui, depuis, ne cesse de s'accroître.

Or, la production des équipements d'une centrale suppose un besoin de surface au sol relativement conséquent, de l'ordre de 200 m^2 dédiés, et ceci pendant un à deux mois.
Il a donc été nécessaire, courant 2008-2009, de commencer à planifier les besoins industriels à venir, afin d'anticiper les futurs volumes à produire. D'où un dimensionnement des moyens industriels, des équipements, mais également de ceux de toutes les autres fonctions (R&D, commercial, marketing, supports, administratif, management, …) naturellement impactés par le développement de l'entreprise.
Il est alors apparu la nécessité de disposer, pour septembre 2011 au plus tard, d'infrastructures industrielles et R&D supplémentaires.
Les besoins estimés étant de l'ordre de 3200 – 3600 m2, il était inconcevable de planifier ce développement sur le site historique actuel, qui ne disposait pas de la réserve foncière suffisante, et dont les caractéristiques ne reflétaient absolument l'image de haute technologie que se devait de véhiculer MIRION.

Il fallait donc obtenir de nouvelles surfaces. Comment faire ?

Objectifs et Caractérisation du projet :

a) Comment passer le pic d'activité à venir ?
b) Les bâtiments actuels ne conviennent pas (surfaces, foncier disponible, look, ….)
c) Les activités directement liées à la croissance du marché, et celles connexes, vont naturellement croître fortement. D'où un besoin de surfaces (parking, accueil, …) dépassant largement simplement ceux requis par la Production et les Etudes.
d) Comment construire un bâtiment « Siège Social » intégrant toutes les fonctions support ?
e) Budget de 7 M€ estimé
f) Financement du projet ? Peut-on aller chercher des financements autres que ceux de l'entreprise ?

Nous n'avons aucune connaissance des dispositifs existants. Nous vivons en vase clos et ne

maintenons quasiment aucune relation avec l'extérieur.

Inversement, personne ne vient vers nous pour établir une relation. Il y a un vrai vide en la matière.

Problématique du projet – Impact territorial envisageable :

Le monde de l'Entreprise et le monde Institutionnel (administrations publiques et territoriales, chambres consulaires, agences de développement, …) vivent côte à côte mais s'ignorent.

MIRION est ainsi focalisée vers ses clients et mobilise toute son énergie à les servir, à accroître son activité, à exporter …
Par conséquent, peut-être à cause de sa taille relativement modeste, elle ne peut affecter des ressources à l'entretien de relations institutionnelles.

Lorsque le principe du projet de développement a été acté, on ne savait pas vers quel interlocuteur se tourner afin de disposer d'une clé d'entrée, voire d'un « guichet unique », capable de nous expliquer et de gérer, pour nous, les aspects administratifs des financements tiers que nous pourrions solliciter.
Personne, en interne, n'avait fait cela avant (*note : c'est inexact, l'entreprise avait bénéficié d'une PAT dix ans auparavant*) et nous ne disposions pas de réseau à l'extérieur capable de nous expliquer simplement ce à quoi nous pourrions bénéficier.
Nous avions alors conscience de peut-être passer à coté d'opportunités.

Les risques étaient alors multiples.

1) Risques industriels

Si en octobre 2010 (le planning a légèrement différé au cours du projet), nous ne disposons pas de surfaces supplémentaires, nous sommes devant un risque d'exploitation énorme. Nous ne pouvons plus servir nos clients suivant le planning prévu, ce qui retarde d'autant la construction des centrales, notre matériel étant considéré comme « critique ».
Cela était alors parfaitement inenvisageable et allait donc se traduire par l'obligation de refuser des commandes ou de ne pas être en mesure de les satisfaire.
Avec le risque de décrédibiliser complètement l'entreprise et de lui faire subir un impact financier majeur.

Ainsi, nous devions en 2008 signer un accord stratégique avec AREVA pour l'équipement des futurs EPR.
AREVA n'avait aucune inquiétude sur les capacités technologiques de MIRION. En revanche, elle a alors émis de sérieux doutes sur sa capacité de fabrication des volumes requis, les moyens de production (surfaces, équipement, ressources humaines …) étant alors clairement insuffisants.

2) Risque Actionnaire

Le groupe disposait d'un site peu occupé aux Etats Unis qui pouvait facilement, rapidement et

économiquement être adapté pour accueillir les besoins de l'activité CMS.

Par ailleurs, le marché Nord Américain représente un enjeu stratégique car la construction de 110 réacteurs y est planifiée, ce qui représente le plus gros marché au monde en terme de nouvelles centrales.
Or, MIRION est confronté à un concurrent local, et il est évident que la provenance de l'équipement (Europe ou US) pèsera d'un poids non négligeable lors du choix du fournisseur.

Par conséquent, pour l'actionnaire, se pose un réel problème quant au choix du lieu accueillant la croissance future de l'activité RMS : Lamanon ou les Etats – Unis ?

Les critères de sélection pouvaient simplement s'exprimer ainsi :

Une implantation aux Etats Unis :

Opportunité : Coût faible, mobilisation des ressources financières pour la croissance (externe ou interne), surface rapidement adaptable, présence sur le marché cible
Contrainte : perte de savoir-faire et de compétences, délai réel de mise en œuvre difficilement estimable

Une implantation à Lamanon:

Opportunité : Maintien de tout le savoir-faire sur le site historique, non-perturbation des habitudes clients comme des processus internes
Contrainte : Couts (liés à l'infrastructure et non à l'acquisition de compétences supplémentaires), mauvaise connaissance des aspects administratifs de ce type de projet

Il est clair que si l'activité de production RMS est transférée aux USA, celle ci devra nécessairement s'accompagner, à court terme, de la R&D, et donc, potentiellement, du siège social et de tout ce qui légitime le maintient de l'activité en France. D'où, le risque naturel de décroissance du site de Lamanon et sa fermeture, à terme.

Une des clés de l'arbitrage final a donc résidé dans le plan de financement et l'octroi de ressources externes.

Conséquences :
Dont :

Investissement : **7 M€**

Création d'emplois : 45 emplois directement liés au projet, c'est à dire caractérisés « Innovation » en Production et en R&D, (et intégrés comme tels dans l'octroi de la PAT RDI) et 15 supplémentaires pour les fonctions connexes.
Soit au moins **60 emplois** créés à 2 – 3 ans.

La société a t'elle vécu d'autres évolutions majeures lors de cette période ?

Non

IV) JUSTIFICATIONS STRATEGIQUES DE L'EVOLUTION STRUCTURELLE

1) Considérations spécifiques à l'entreprise

Thèmes susceptibles d'être abordés :
- *Marchés, Concurrence, Client, Fournisseur :*
- *Organisation interne*
- *Stratégie financière (zone euro) et cohérence économique*
- *Adossement à un partenaire (entreprise, laboratoire, ...)*
- *Volonté du chef d'entreprise*
- *Volonté des salariés*

Quelles sont les raisons qui ont justifié cette évolution :

Croissance quasi exponentielle de l'activité RMS

Quel est le décideur final :

L'actionnaire : le board d'American Technology

Quel a été le process de prise de décision. Y a t'il eu une intervention extérieure à l'entreprise (consultant, client, …)

Appel à des architectes et à tous les corps de métiers nécessaires à la construction d'un site de 4000 m2, le projet étant principalement immobilier.

Quelle a été la durée du processus :

- Prise de décision de l'entreprise : 2 ans

- Choix de la localisation (si création d'un nouveau site) : 1 an – fonction des aides institutionnelles obtenues

- Recherche de partenaires : Non planifiée car méconnaissance des acteurs. Relations non satisfaisantes avec la Commune, la Communauté d'Agglomération et l'Agence Départementale de Développement (Provence Promotion). Rencontre de la CCIPA via l'architecte retenu, ce qui a largement facilité la compréhension des règles institutionnelles, l'obtention des financements publics et a probablement conditionné la réussite du projet à Lamanon.

- Relations avec les acteurs locaux : Délicates initialement, plus aisées ensuite. Globalement, le rôle des acteurs locaux fut vécu comme une réelle contrainte, difficilement compréhensible, par l'entreprise. Un fonctionnaire important de la communauté d'agglomération de Salon de Provence ayant même laissé entendre qu'il ne se sentait pas réellement concerné par le projet de création de 70 emplois sur son

territoire

- Dossiers administratifs : Pas de problème majeur, sauf dans les relations avec la commune, qui a longtemps tergiversé à valider le projet, et qui pose encore des obstacles à la mise en œuvre de la seconde phase de la construction.

- Création de l'infrastructure : L'inauguration du bâtiment est prévue pour le mois de juin 2011.

Quel a été l'impact sur la structure globale du groupe :

Augmentation conséquente des capacités de l'entreprise. Pérennisation de l'activité RMS à Lamanon.

Quelles ont été les contraintes rencontrées ?
dont
Internes : financières, ressources humaines, ...
Externes : relations avec les partenaires (clients, fournisseurs, ...), réponse à consultation (logistique), avec les acteurs locaux, recrutement, ...

Essentiellement dans les relations avec l'extérieur, pour lesquelles l'entreprise n'était absolument pas préparée.

Grosse incompréhension du rôle et des missions des acteurs institutionnels qui sont de facto considérés comme des facilitateurs bienveillants et comme étant naturellement favorables au projet.
Sous évaluation voire occultation de leurs réelles fonctions, des contraintes qu'ils peuvent générer et de leur action dans la bonne réalisation du projet.

2) Choix de la localisation

Les interrogations porteront donc sur les ressources suivantes :
- *Infrastructures accessibles*
- *Situation logistique : routier, ferroviaire, fluvial, maritime, aérien ...*
- *Ressources humaines disponibles*
- *Contraintes environnementales*
- *Disponibilité et coût du foncier ainsi que de l'implantation en général*
- *Ecosystème cohérent : présence de sous-traitants, de fournisseurs, de formation ....*
- *Economie d'agglomération ou de localisation*
- *Fiscalités, taxes diverses, avantageuses*
- *Aides financières et accompagnement*
- *Dynamique de territoire (image), Cadre de vie agréable et attractif*
- *Accueil efficace de salariés (habitation, crèche, second emploi, ...)*
- *Présence d'un cluster*

- *Réactivité du territoire, faible temps de réponse théorique aux sollicitations*

Comment le site a été retenu ?

2 possibilités :

Soit l'extension du site actuel (en fait construction d'une nouvelle usine à proximité du site historique, et déménagement de l'ensemble des services), soit l'adaptation d'un local aux Etats Unis alors sous-utilisé.

Combien de localisations étaient envisageables ?

2

Quelles sont les raisons qui ont motivé le choix ?

1) **L'aspect financier** : 7 M€ d'investissement dont :

- 675 000 € de Prime d'Aménagement du Territoire
- 200 000 € Région
- 100 000 € Département
- 700 000 € de Crédit Impôt Recherche (que, étonnamment, l'entreprise n'avait jusqu'alors pas sollicité).

D'où une minoration très substantielle du montant financier alloué au projet

2) **L'argumentation et la défense du dossier** auprès des actionnaires, qui furent basées sur le risque conséquent de perte de savoir-faire dans le cas d'une implantation outre-Atlantique.

Cependant, in fine, la décision d'investissement à Lamanon fut motivé par l'octroi des aides publiques, les décideurs « ignorant les problèmes de ressources humaines et se souciant principalement du bas de page relatif au résultat net ».

3) Relation avec le territoire retenu

Eventuellement, si le dirigeant le mentionne de lui-même (ou si la problématique de l'entreprise le suppose), la dimension diachronique (gouvernance) du territoire.

- *Réduction de l'incertitude, des coûts de transaction et d'information*
- *Capacité d'apprentissage, proximité cognitive*
- *Implication du dirigeant ou des salariés dans les dynamiques locales, économiques, sociales ou autres*
- *Connaissance des dispositifs et structures d'accompagnement au développement des entreprises*
- *Gouvernance du territoire et implication dans ses organes de décision*

L'octroi de la Prime d'Aménagement du Territoire et l'abondement des autres collectivités ont été des éléments décisifs dans le choix final de l'actionnaire.

Par ailleurs, la PAT a permis de « sauver » le résultat 2010 de l'entreprise, la subvention ayant compensé le décalage non prévu de commandes.

D'où la satisfaction réelle de l'actionnaire et son sentiment d'avoir fait le bon choix en accordant à bon escient sa confiance dans le fonctionnement de ces dispositifs d'aide, jusqu'alors totalement étrangers à ses modalités classiques de décision et de financement.

Remarques sur le fonctionnement des institutions et acteurs locaux :

Globalement, le projet a cruellement souffert d'un manque d'organisation des structures institutionnelles supposées accompagner le développement économique local.
Et ceci à tous les niveaux et sous toutes ses formes.
Ainsi, Monsieur Bruno Morel estime avoir perdu énormément de temps en réunions non constructives, mal préparées et non managées, et de s'être « fait balader d'une organisation à une autre ».

« Il faut comprendre que pour une entreprise comme MGPI, un tel projet est d'abord et essentiellement un défi interne.
D'abord parce qu'il repose sur un pari, principalement basé sur des hypothèses de croissance des marchés, sur lequel différents scénarios sont édifiés par le management et qui aboutissent à un projet. Celui ci est ensuite présenté, défendu et argumenté auprès d'actionnaires qu'il faut convaincre du bien fondé de l'investissement, et vis à vis desquels, une fois la décision prise, ces mêmes dirigeants se sentent moralement redevables. Tout comme ils le sont, de facto, envers l'ensemble de leurs collègues salariés, naturellement inquiets des modifications structurelles et organisationnelles qu'une telle évolution ne manquera pas de susciter.
Tout cela, évidemment, à moyens humains constants, en continuant à assurer le fonctionnement de l'entreprise, les relations avec les clients et les inévitables perturbations générées par l'octroi de ressources à la gestion du projet.
Par ailleurs ce type de projet est évidemment complètement nouveau pour les managers qui en ont la charge et qui n'ont, bien entendu, pas la moindre expérience ni formation en la matière.
MGPI étant une entreprise de haute technologie, ses cadres sont des ingénieurs ou des gestionnaires experts en la matière, mais sont peu rompus aux subtilités de la construction d'une nouvelle usine. »

En revanche, les relations externes, les « aides » auxquelles l'entreprise peut bénéficier, sont considérées initialement comme non-consommatrices de moyens, voire même, sont supposées accélérateurs de processus, ces acteurs territoriaux ne pouvant que se réjouir et accompagner un tel investissement créateurs de richesses et d'emplois sur leur territoire.

D'où l'incompréhension du dirigeant lorsqu'il est confronté à un système multiforme et à des interlocuteurs qui ne manifestent aucun enthousiasme et qui expriment, au contraire, nombre d'obstacles à même de remettre en cause le projet.

Paradoxalement, les dirigeants découvrent qu'il faut donc convaincre tous ces acteurs, les uns après les autres, quant bien même certains fassent preuve, comme ce fut le cas du maire de Lamanon et de son conseil municipal, d'une incompétence et d'une légèreté insupportables.

Ainsi, Monsieur Bruno Morel estime avoir dû mobiliser des ressources non prévues initialement afin de justifier localement du bien fondé de son projet, auprès de structures (Préfet, Datar, Région, Département, Agglopole, Conseil Municipal) qui auraient du l'aider et non le contraindre.

Les relations avec l'Agglopole (communauté d'agglomération dont dépend l'entreprise) et avec la commune de Lamanon peuvent être qualifiées de catastrophiques.
Ces deux collectivités, tant au niveau des politiques que des fonctionnaires, furent incapables de comprendre les attentes de l'entreprise et les enjeux du projet.
Le Directeur Général de l'Agglopôle ayant même exprimé clairement son manque d'intérêt pour Mirion, ses emplois actuels et ses perspectives futures, une entreprise de 300 emplois semblant être négligeable pour l'économie locale.

Cependant, plusieurs acteurs ont accompagné l'entreprise.
Dans un premier temps, l'agence de développement des Bouches du Rhône, Provence Promotion, qui s'est chargée d'organiser quelques réunions de présentation du projet avec les pouvoirs publics (Etat, Région, Département, Agglopole), sans la CCIPA, et sans donner le sentiment de réellement s'investir dans l'ingénierie concrète et opérationnelle.

La CCIPA, qui a rassuré l'entreprise, en lui expliquant les dispositifs dont elle pouvait bénéficier, en cadrant les modalités de sollicitation, en précisant les modes de réflexion, les attentes, les contraintes et les moyens des structures à contacter et en la guidant vers les bons interlocuteurs.

Néanmoins, il est cruellement apparu de nombreux manques.

Il paraît important, que pour un projet de ce type, un seul chef de projet puisse être désigné afin de faire l'interface entre tous les acteurs institutionnels et l'entreprise.
Que celle ci dispose réellement d'une personne ressource fiable, qui soit au fait, à la fois des dispositifs de financement, de leur modalité d'octroi, mais également de toutes les démarches administratives à accomplir.
Que cette personne soit dans l'anticipation du projet, et prévoyant, pour l'entreprise, toutes les étapes à suivre (par exemple en rappelant le peu de réactivité des collectivités, leurs process de décisions, et leurs échelles de temps, qui sont parfois peu compréhensibles et absolument non adaptées aux réalités économiques) notamment dans ses relations, dans la forme comme dans le fonds, avec les acteurs locaux.

Plus globalement, les contraintes des industriels font qu'il leur est très difficile de maitriser tout ce qui n'est pas du ressort direct de leur activité. L'entreprise est tournée vers ses clients, et non vers son environnement local, ce qui, sans nul doute, lui fait perdre des opportunités.

C'est pourquoi, il pourrait être intéressant de disposer d'une structure publique qui soit capable de décrypter et d'expliquer aux entreprises ce à quoi elles sont soumises et ce dont

elle pourrait bénéficier afin d'accroître leur compétitivité ou de mener à bien leurs projets de développement. Ceci avec la compréhension de ses contraintes (moyens, temps disponible, …).
Par exemple, le projet de Mirion a été largement étudié par différents services de la Région (administratifs comme politiques), en se focalisant sur les problèmes de l'institution, mais sans donner le sentiment que les attentes de l'entreprise étaient réellement prises en compte.

Note de Philippe Hurdebourcq, en charge du projet au sein de la CCIPA :

Outre les différentes étapes et contraintes énoncées par Monsieur Morel, dont notamment son étonnement quant au fonctionnement de la structure Conseil Régional, il convient de ne pas occulter l'aspect éminemment politique de ce dossier, dont l'entreprise a eu connaissance, mais pour lequel elle n'a pu qu'assister, sans capacité d'intervention.

En effet, le dossier de Mirion, entreprise intervenant dans le domaine nucléaire, qui plus est à capitaux américains, a été présenté à la suite de débats importants au sein de l'assemblée régionale concernant la décision de participer au projet ITER, si celui-ci était localisé en Provence-Alpes-Côte d'Azur.
La validation de ce choix et les investissements conséquents souhaités dans ce cadre par le Président Vauzelle ont été acceptés par ses alliés écologistes par la contrepartie d'investissements à même hauteur en faveur des énergies vertes et par l'affirmation politique de l'instance régionale d'une certaine opposition au nucléaire classique.

Le dossier Mirion a donc été analysé sous un double focus :

1) <u>L'aspect financier :</u> La Région aurait pu abonder la PAT (soit 675 000 euros). En tout état de cause, ses services techniques s'étaient positionnés officieusement sur un montant de 300 000 euros.
Or, cette subvention a été considérée par la vice-présidence écologiste du Conseil Régional comme destinée à une entreprise du secteur nucléaire. L'enveloppe financière disponible ayant intégralement été absorbée par ITER, il n'était plus envisageable de proposer un quelconque montant supplémentaire.

2) <u>L'aspect politique :</u> Dés lors que le projet Mirion était analysé comme appartenant au périmètre du secteur nucléaire, sa validation par l'instance régionale était susceptible de remettre en cause les modalités de l'accord ITER.

D'où une opposition assez franche de la composante écologiste de la majorité régionale, et donc une remise en cause formelle de l'octroi d'une subvention à l'entreprise.

Cette situation de blocage a été levée par l'intervention directe de Monsieur le Président Vauzelle, sur la base d'au moins de deux éléments de décision, dont nous avons eu connaissance.

1) Une validation et un soutien très forts du dossier de la part des services instructeurs de la Région (Service du Développement Economique) et du Cabinet du Président (notamment de Madame la Chargée de Mission à l'Economie).

2) Une volonté également appuyée de la part de la CCIPA, qui s'est matérialisée par de nombreux échanges formels comme informels entre les services instructeurs des deux institutions, et directement entre les deux Présidents. Monsieur le Président Guillot (Président de la CCIPA) ayant clairement soutenu le projet et indiqué à Monsieur le Président le Président Vauzelle toute l'importance qu'il revêtait pour l'économie du Pays d'Arles.

Outre des critères administratifs, politiques et financiers propres au Conseil Régional qui ont naturellement pesé dans la décision finale, il apparaît néanmoins manifeste que les actions concertées des services techniques de la Région et de la CCIPA et l'intervention personnelle du Président de la CCIPA ont largement permis de peser favorablement en faveur d'un soutien de la Région.
Lequel, finalement, a été ramené à 200 000 euros.

Il est envisageable qu'un refus de la Région aurait été interprété par les actionnaires américains comme un signal très négatif du territoire, et aurait été de nature à remettre en cause le développement prévu sur Lamanon (avec un degré d'incertitude évidemment impossible à mesurer).

SYNTHESE

TYPE DE MODIFICATION STRUCTURELLE

Construction d'une nouvelle usine, déménagement de l'ensemble des activités sur le nouveau site et création de 60 emplois.

CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE

Filiale d'un groupe international propriété d'un fonds d'investissement américain.

MODALITE DE DECISION

Proposition locale, validation par les dirigeants américains du groupe et décision finale du board du fonds de pension.

MOTIVATIONS DE DECISION

Conserver le savoir-faire à Lamanon.

STRATEGIE MISE EN ŒUVRE

Convaincre les actionnaires (pertinence industrielle et financière du projet).
Convaincre le territoire (étape non prévue initialement).

IMPACTS DE L'EXTERNE

Capacité de nuisance et de remise en cause du projet non mesurée initialement.
Par exemple, comportement erratique du conseil municipal de Lamanon (un tel projet est t'il intéressant pour la commune ?), avec l'Agglopole (notamment de ses fonctionnaires) et du Conseil Régional (les élus écologistes remettant en cause le bien fondé d'une aide financière à une entreprise estampillée Nucléaire).

RELATION AVEC LE TERRITOIRE

Quasi inexistantes

ROLE ECONOMIQUE DU TERRITOIRE

Très faible, essentiellement par le biais de relations de sous-traitance.

IMPACT DU TERRITOIRE

Paradoxal : très contraignant, car non mesuré initialement.
Néanmoins, la décision finale des actionnaires s'est basée sur l'accompagnement financier très conséquent apporté par les acteurs publics.

CARACTERISATION DE LA SPHERE : MGPI

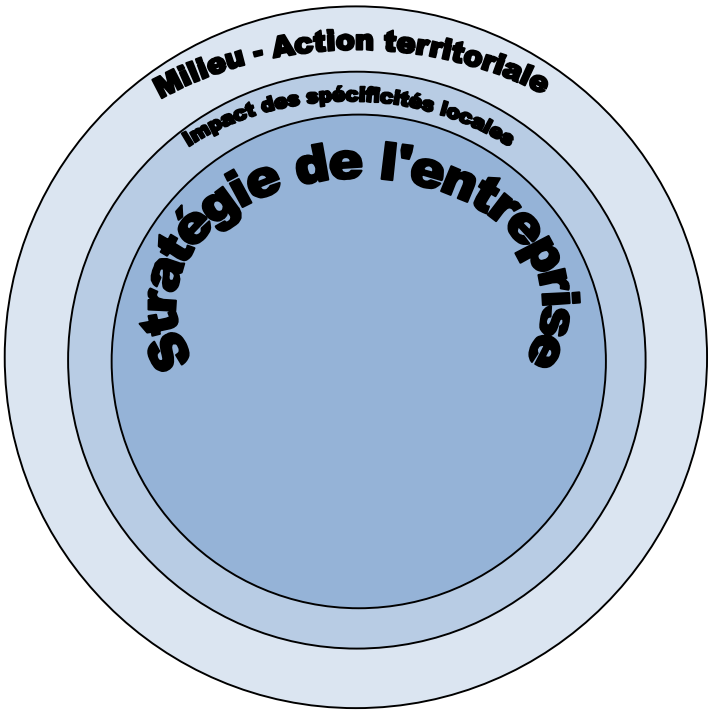
L'objet de cette caractérisation est de hiérarchiser, les uns par rapport aux autres, les facteurs évoqués par le dirigeant comme étant ceux sur lesquels il a fondé sa décision.
Elle doit permettre de construire la « sphère MGPI ».

Il s'agit donc d'une notation relative, et non absolue, de ces critères, que nous avons classés en trois groupes, constitutifs des trois parties de la sphère :

- Considérations spécifiques à l'entreprise : il s'agit de ce qui relève d'aspects purement stratégiques, indépendants du territoire
- Impact des spécifications territoriales : les critères évoqués dans ce cadre se réfèrent au contexte du territoire, son histoire, ses infrastructures, comme les économies d'agglomération qu'il génère, les coûts irrécouvrables, … tels que perçus par le dirigeant.
- Milieu - Action territoriale : Nous avons classé dans cette liste les mesures spécifiques décidées par les acteurs du territoire dont le dirigeant considère qu'elles ont influencé la décision.

Echelle de mesure :
- *0 : Aucun impact*
- *1 : Impact mineur*
- *3 : Implication moyenne susceptible d'influer*
- *5 : Implication majeure*

Considérations spécifiques à l'entreprise	**MGPI**
Croissance forte prévisible du marché	5
Souhait de consacrer l'autofinancement à de la croissance externe	5
Interrogation des clients sur la capacité de MGPI de tenir ses engagements de R&D et de Production	5
Développement de l'entreprise	3
Interrogation du board américain à accueillir le développement de l'activité aux USA	3
Maîtrise de toutes les fonctions au sein du site de Lamanon	3
Limiter le risque de perte de savoir-faire	1
Volonté des dirigeants locaux de demeurer sur le site	1
Impact des spécifications territoriales	
Relations de sous-traitance	1
Image de la Provence	1
Savoir Faire local	3
Ancrage historique	1
Action territoriale	
Octroi d'aides financières	5
Capacité du Président de Région à accompagner la demande du Président de la CCIPA – Malgré des contraintes politiques réelles (position des écologistes)	5
Accompagnement de la CCIPA	5


Milieu - Action territoriale
Impact des spécificités locales
stratégie de l'entreprise

PAPETERIES ETIENNE

I) PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom : PAPETERIES ETIENNE Groupe INTERNATIONAL PAPER

Adresse : Arles

Structuration juridique : SAS – Etablissement indépendant

Type et nationalité de l'actionnariat :
Filiale à 100 % International Paper

Modalités de gouvernance (site et groupe) :
Board Monde
En France : Président de la SAS en France : Bertrand Laplaud.
Christophe Le Biavant : Directeur de l'usine avec toutes délégations.

Répartition géographique des sites :
En France, 5 Caisseries et une Papeterie (celle d'Arles)
Il est à noter qu'une des caisseries du groupe est également située à Arles et emploie plus de 60 personnes.

Marchés couverts (site et groupe) :
Papeteries Etienne : 50 % de sa production est à destination des caisseries du groupe (France et Espagne) les 50 % restant étant à sa charge, pour divers types de clients (également localisés en France et en Espagne).
Les Papeteries Etienne était le plus gros exportateur de ce type de carton en Espagne.

Activités (site et groupe) :
Papeterie : Papier pour ondulé (PPO)
Caisseries : Découpe et Formage de caisse en carton vers tout type de clients, dont notamment les expéditeurs et conditionneurs de fruits et légumes (via éventuellement des petits structures de formage).

Part de l'innovation :
Aucune au sens commun du terme.

Cependant, l'amélioration continue du process, soucis constant de l'ensemble des salariés, peut être considérée comme une démarche porteuse d'innovations.

Normes, certifications :
ISO 9001

Chiffre d'affaires (site et groupe) :

Groupe : IP est le plus gros papetier mondial

Site : 60 millions d'euros.

Nombre de salariés (site et groupe) :

Groupe : 450 en France, 12000 Monde
Sites : 120

Progression estimée :

Date d'implantation locale : 1911

II) PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERVIEWEE

Nom : Christophe LE BIAVANT

Fonction :
Directeur – Dispose de toutes les délégations – CE, DP, … social, ainsi que sécurité et environnement, et toutes les relations locales avec les administrations.
Droit de signature.

Monsieur Le Biavant, comme ses prédécesseurs, est élu à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, et participe à certains de ses travaux.

Participation à la gouvernance de l'entreprise :

Usine : Préparation et présentation des plans d'investissement à Monsieur Bertrand LAPLAUD.
Arbitrage par les Américains sur l'ensemble de la structure Europe.
- Intervient dans la stratégie (industrielle et commerciale) du groupe, au sein d'une organisation matricielle

Propriétaire d'une partie du capital (significative) de l'entreprise :
Non

Position dans l'organigramme de l'entreprise :

Il réfère, comme les 5 autres directeurs de site, directement au PDG France, Monsieur Bertrand Laplaud.

Antériorité dans l'entreprise :
Septembre 2001 : Directeur d'exploitation
Mars 2005 : Directeur du site

Participation à la prise de décision relative à l'évolution considérée :
Si oui, avec quelle mission :

Le projet a été décidé et conçu sans Christophe le Biavant.
Il a découvert la décision en mars 2009, avec possibilité de rester (et de l'endosser) ou de partir (a priori, sous forme de licenciement et éventuellement de reclassement interne).
Monsieur le Biavant a choisi de rester et de mettre en place le plan conçu par sa direction.

III) TYPE DE MODIFICATION STRUCTURELLE VECUE

- *Implantation Création*
- *Développement*
- *Fermeture totale ou partielle*
- *Développement sur un autre site*
- *Revente*
- *Maintien de l'activité*
- *Mutation sur site*
- *Autre*

Quelle évolution majeure a impacté l'entreprise récemment :

Fermeture du site

A quelle date :

Décision Board Europe: fin 2008 Début 2009.
Validée par CEO US
Mars 2009 : présentation de la décision à C Le Biavant à Bruxelles

Conséquences :
Dont
Investissement
Création / destruction d'emplois

120 suppressions d'emplois

La société a t'elle vécu d'autres évolutions majeures lors de cette période ?

L'usine avait fait l'objet d'un important plan d'investissement en 2001, pour un montant de 30 M $ US, afin d'augmenter sa capacité de production et sa capabilité d'obtention des caractéristiques produits requises par le marché.
Pa ailleurs, la société ELYO a construit un système de cogénération couplé à l'usine en 2001, afin d'optimiser les coûts de production de vapeur et de consommation d'énergie.
Le contrat courrait théoriquement jusqu'en 2013, avec d'importantes pénalités en cas de non-achat de la vapeur par l'usine.

IV) JUSTIFICATIONS STRATEGIQUES DE L'EVOLUTION STRUCTURELLE

1) Considérations spécifiques à l'entreprise

Thèmes susceptibles d'être abordés :
- *Marchés, Concurrence, Client, Fournisseur :*
- *Organisation interne*
- *Stratégie financière (zone euro) et cohérence économique*
- *Adossement à un partenaire (entreprise, laboratoire, ...)*
- *Volonté du chef d'entreprise*
- *Volonté des salariés*

Quelles sont les raisons qui ont justifié cette évolution :

1) Raisons officielles

Le marché du PPO est saturé. L'usine n'a aucun avenir, son outil industriel est dépassé et le marché est obsolète. L'Allemagne dispose de 2 nouvelles usines beaucoup plus compétitives, tant en terme de productivité que de type de produits réalisés.
Il existe donc sur le marché (européen voire mondial) un gros déséquilibre Offre / Demande, et une surcapacité de production.
D'où un effondrement des prix, renforcé par une chute de la demande liée à la crise mondiale (années 2008 et 2009)
Donc : Surcapacité du marché et obsolescence de l'usine : fermeture du site

2) Raisons officieuses et réalité objective :

Les motifs exprimés ci-dessus sont parfaitement exacts, mais ils traduisent le principe même du marché du papier, par essence mondial et cyclique.
Schématiquement, quand une nouvelle usine se construit, une surcapacité de production apparaît qui entraine naturellement une chute des prix, entrave la rentabilité des sites qui se doivent d'améliorer leur compétitivité pour regagner les quelques points de marge perdus.
Le marché s'est toujours comporté ainsi, et l'usine d'Arles a toujours été capable de surmonter ces cycles bas, sachant que s'ensuit toujours une période profitable, lorsque l'équilibre offre / demande est rétabli.
La situation de 2009 était légèrement plus critique, avec la crise conjoncturelle alors traversée.
Cependant, le principe même de disposer, pour IP, d'une papeterie et de caisserie permettait de lisser ces cycles, lesquels sont asynchrones pour ces deux activités complémentaires.
En effet, quant le cours du PPO est bas, la papeterie perd de l'argent, mais les caisseries en gagnent, et inversement.
C'est d'ailleurs l'organisation IP existante aux US.

Cependant, il convient de convenir que le PDG France, Monsieur Laplaud, issu du monde des caisseries et plutôt d'origine commerciale, n'a jamais fait montre d'une extrême compréhension des contraintes de la papeterie, structure industrielle particulière (industrie de process en flux continu).
On peut donc considérer que la stratégie d'IP France et d'IP Europe était de se séparer de son activité papetière (l'usine d'Arles étant la dernière en Europe), et de profiter du moment le plus favorable pour le faire. La crise de 2008 a probablement rempli ce rôle.
C'est à Bruxelles, siège d'IP Europe que tout a été décidé.

3) Remarques
Le Territoire n'a pas du tout été pris en compte dans la décision, qui relève clairement d'un choix stratégique (se séparer de l'activité papetière et se centrer sur les caisseries).

La cogénération n'a pas réellement pesé dans la décision, mais il est fort probable qu'elle a permis de retarder l'échéance.
En tout état de cause, elle a renchéri le coût du projet, diminué sa « rentabilité » puisque l'anticipation de fin de contrat a couté 8 M€ à IP.
Il est à noter que la mise en place de la cogénération, en 2001, pilotée par les anciens dirigeants du site (M Henriot, ancien propriétaire, et M D'Adhémar, ancien Directeur), s'est faite avec le plein accord des américains, conscients de l'ancrage théorique qu'elle apportait à l'usine jusqu'au moins en 2013, date de fin du contrat.

Enfin, à un mois près, le cours du PPO remontant, la décision aurait été beaucoup plus délicate à justifier.

Quel est le décideur final :

CEO Monde.
Bertrand LAPLAUD en est le pilote

Quel a été le process de prise de décision. Y a t'il eu une intervention extérieure à l'entreprise (consultant, client, …)

1) Projet présenté par Bertrand LAPLAUD
2) Validation Board Europe
3) Validation Board US

Quelle a été la durée du processus :

- Prise de décision de l'entreprise :

Annonce aux salariés : 23 juin 09
Arrêt usine en août 09
Reprise de l'activité : 27 août
Signature des accords : 28 septembre
Fermeture de l'usine : 23 novembre

- Choix de la localisation (si création d'un nouveau site) :

- Recherche de partenaires :

- Relations avec les acteurs locaux :

L'extrême confidentialité du projet a bien évidemment supposé un cloisonnement

particulièrement étanche de l'information aux quelques personnes qui en avaient la charge.

En revanche, dés que la décision fut annoncée aux salariés, un contact étroit (la plupart du temps sous la forme de réunions discrètes ou informelles) a été noué avec la CCIPA, afin de pouvoir bénéficier de ses compétences internes en terme de revitalisation et de reclassement du personnel, en liaison avec les cabinets mandatés par le groupe.

Par ailleurs, la Chambre a également joué un rôle non négligeable d'interface avec les pouvoirs publics, notamment la Mairie, lors des phases de blocages avérés.
Le contact a ainsi pu être renoué via cet intermédiaire, qui a pu transcrire à Monsieur le Maire le positionnement du groupe sur certains points du dossier, et, réciproquement, relayer celui de la commune.
Il est probable que cette intermédiation a permis de limiter les points d'achoppement, qui se seraient en fait avérés de principe, au profond détriment des salariés.

De plus, les services de la Chambre ont été largement impliqués dans le projet de revitalisation de l'usine et de création d'une nouvelle activité industrielle porté par les syndicats.
Ceux ci, sceptiques dans la capacité du cabinet qui en avait la charge, qui avait d'ailleurs fait montre, ainsi que Monsieur Laplaud, de son opposition à ce sujet, se sont rapprochés de la CCIPA et ont engagé un travail très constructif.

Des réunions ont été tenues dans les locaux de la Chambre, des analyses produites et des mises en relations ont été effectuées, dans un climat manifestement de grande confiance.
La Chambre a ainsi accompagné et relayé la dynamique des salariés, notamment auprès de certains acteurs privés (les syndicats s'étaient rapprochés de consultants experts) et des pouvoirs publics (avec le SGAR et la sous-préfecture).
Même si ce projet n'a pas été mené à son terme, il a probablement servi d'exutoire à certains salariés, et leur a prouvé que les acteurs territoriaux étaient à même de les soutenir.

Cette approche s'est également traduite dans leurs démarches de reclassement, l'ensemble de acteurs locaux (services publics comme plate forme d'initiative locale, maison de l'emploi ou service Emplois Formation de la CCIPA) ont collaboré avec les salariés et le cabinet mandaté par l'entreprise pour les aider à retrouver un poste.

- Dossiers administratifs :

- Création (ou fermeture dans le cas d'un arrêt de production) de l'infrastructure :

Quel a été l'impact sur la structure globale du groupe :

Une usine en moins
Maintenant (en 2011), les cartonneries rencontrent de réels problèmes d'approvisionnement, tant en terme de prix que de délais.

Quelles ont été les contraintes rencontrées ?

dont
<u>Internes :</u> financières, ressources humaines, ...
<u>Externes :</u> relations avec les partenaires (clients, fournisseurs, ...), réponse à consultation (logistique), avec les acteurs locaux, recrutement, ...

Tout s'est déroulé comme prévu.
Les aspects tactiques par rapport aux politiques et administrations locales consistèrent à tout border en sous-main avant d'en discuter avec les services de l'Etat.
Les Américains craignaient les administrations françaises et le fait que la ville soit dirigée par un maire communiste.
Enfin, une autre papeterie venait d'être fermée dans la région (à Malaucène) dans des conditions assez délicates, et le groupe ne souhaitait absolument pas qu'on puisse s'y référer ni faire la moindre analogie.

La seule contrainte, en fait, relevait d'une décision d'IP, qui ne souhaitait pas vendre les machines à des concurrents. D'où la volonté de démolition du process et d'une partie des bâtiments, qui se heurte toujours aujourd'hui à de gros problèmes environnementaux et administratifs.
Cette phase est très mal gérée par le groupe.

2) <u>Choix de la localisation</u>

Les interrogations porteront donc sur les ressources suivantes :
- *Infrastructures accessibles*
- *Situation logistique : routier, ferroviaire, fluvial, maritime, aérien ...*
- *Ressources humaines disponibles*
- *Contraintes environnementales*
- *Disponibilité et coût du foncier ainsi que de l'implantation en général*
- *Ecosystème cohérent : présence de sous-traitants, de fournisseurs, de formation ....*
- *Economie d'agglomération ou de localisation*
- *Fiscalités, taxes diverses, avantageuses*
- *Aides financières et accompagnement*
- *Dynamique de territoire (image), Cadre de vie agréable et attractif*
- *Accueil efficace de salariés (habitation, crèche, second emploi, ...)*
- *Présence d'un cluster*
- *Réactivité du territoire, faible temps de réponse théorique aux sollicitations*

Comment le site a été retenu ?

Combien de localisations étaient envisageables ?

Quelles sont les raisons qui ont motivé le choix

3) Relation avec le territoire retenu

Eventuellement, si le dirigeant le mentionne de lui-même (ou si la problématique de l'entreprise le suppose), la dimension diachronique (gouvernance) du territoire.

- *Réduction de l'incertitude, des coûts de transaction et d'information*
- *Capacité d'apprentissage, proximité cognitive*
- *Implication du dirigeant ou des salariés dans les dynamiques locales, économiques, sociales ou autres*
- *Connaissance des dispositifs et structures d'accompagnement au développement des entreprises*
- *Gouvernance du territoire et implication dans ses organes de décision*

Rien de spécifique, hormis la gestion de la crise.

Contacts directs avec toutes les administrations concernées.
Les contacts avec M Le Maire furent moins simples.

En revanche, l'implication de la CCI, qui avait été informée des mesures et approches de revitalisation très en amont a été notable.
La CCI s'est bien impliquée et a accompagné les cabinets retenus.

Cependant, il est probable que si le Territoire (CCIPA, Mairie) s'était un peu plus préoccupé des attentes de l'usine (par exemple ses problèmes d'approvisionnement énergétique, sa ligne électrique étant sous dimensionnée), l'usine aurait pu mieux justifier de sa compétitivité et que les réflexions de Bertrand Laplaud relatives à sa fermeture auraient pu être anticipées, et peut-être contrariées.

SYNTHESE

TYPE DE MODIFICATION STRUCTURELLE

Fermeture de site

CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE

Grand Groupe industriel

MODALITE DE DECISION

France, Europe, Monde.
Le local non concerné.

MOTIVATIONS DE DECISION

Propre à la société
Motivations stratégiques de fermeture de la seule papeterie en Europe et de se concentrer sur les cartonneries, en approvisionnant le PPO à l'extérieur du groupe.
La décision s'est appuyée sur la crise de 2008 et le surcroît de capacité productive en Europe généré par l'ouverture prochaine de deux nouvelles papeteries en Europe de l'Est.
A quelques mois près, le cours du papier remontant, une partie de l'argumentation devenait caduque.

STRATEGIE MISE EN ŒUVRE

Confidentialité absolue
Gestion du projet comme un projet d'investissement
Grande motivation du PDG France, non issu du monde papetier, de se « débarrasser » de cette activité.
Il convient de noter que ce type d'usine est toujours sur la sellette, et que les précédents dirigeants (locaux jusque dans les années 70, puis nationaux et internationaux ensuite), sont toujours parvenus à maintenir l'activité, et à justifier d'investissements la pérennisant.

La direction du site fut uniquement impliquée sur la gestion des relations locales.

IMPACTS DE L'EXTERNE

Bien que les dirigeants locaux aient toujours participé à la vie économique du territoire (implication forte au sein de la CCI par exemple, relations régulières avec la municipalité, l'usine étant un des fleurons industriels d'Arles et son antériorité importante la situant dans le « patrimoine » de la ville), le Territoire n'a été que peu impliqué ces dernières années dans le

devenir de l'usine.
Paradoxalement, cette proximité a occulté la nécessité de dépasser les simples relations de bon voisinage afin de s'enquérir, régulièrement, de la pérennité du site et des actions à mener afin d'y contribuer.

RELATION AVEC LE TERRITOIRE

Excellentes en local, quasi inexistante avec l'échelon français ou européen, réel décideur du devenir de l'usine.

ROLE ECONOMIQUE DU TERRITOIRE

Le Territoire n'est compris que par son aspect historique, l'usine ayant été construite il y a pratiquement 100 ans sur le site afin de bénéficier de la proximité du Rhône.
Par ailleurs, la Société Méditerranéenne d'Emballage (SME), la caisserie « sœur » également localisée sur Arles, le fut de par la proximité de l'usine, qui l'approvisionnait en PPO, et de ses marchés, largement dépendant de l'activité agricole de la région.

Cependant, il n'est que très rarement fait mention d'économies d'agglomération, de coopération avec d'autres entreprises locales (par exemple, optimisation de la grande station d'épuration de l'usine, qui aurait peut-être pu être mutualisée avec la commune ou avec une nouvelle rizerie, construite à proximité), qui ont été évoquées par Monsieur Le Biavant que sous l'angle d'un relatif regret, mais nuancées de l'impossibilité d'une concrétisation effective.
Ce type d'approche n'étant pas naturelle pour le dirigeant, principalement préoccupé de la gestion de son usine.

IMPACT DU TERRITOIRE

Faible

En revanche, le Territoire aurait pu influer, s'il avait montré son intérêt pour l'entreprise avant : en se renseignant sur ses attentes, ses besoins, ses contraintes.
De même, l'instance territoriale est de nature à contrarier la « bonne issue » du projet : par des coûts supplémentaires, un planning allongé, ….
D'où la nécessité de ne surtout pas le placer en situation d'intervenir.

Le Groupe n'a fait que peu de cas du territoire, le PDG France affectant même un certain mépris pour la municipalité et sa couleur politique (communiste).

CARACTERISATION DE LA SPHERE : PAPETERIES ETIENNE

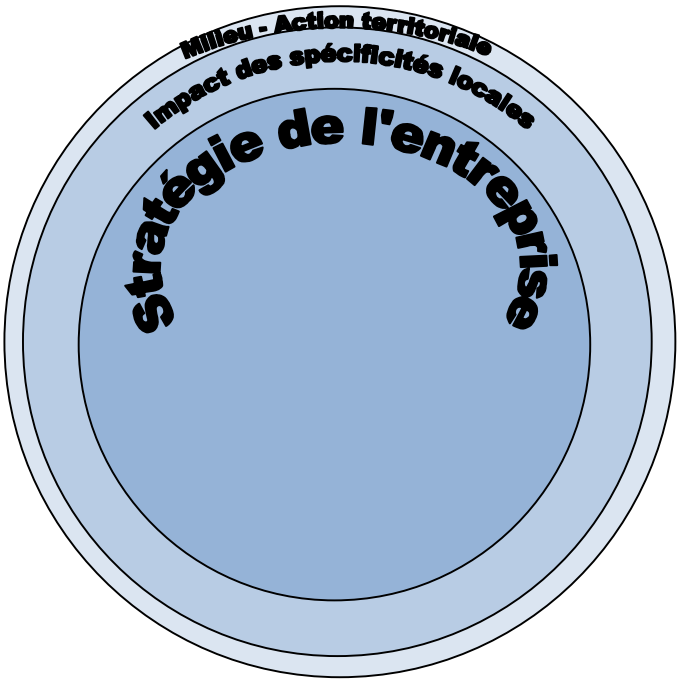
L'objet de cette caractérisation est de hiérarchiser, les uns par rapport aux autres, les facteurs évoqués par le dirigeant comme étant ceux sur lesquels il a fondé sa décision.
Elle doit permettre de construire la « sphère Papeteries Etienne ».

Il s'agit donc d'une notation relative, et non absolue, de ces critères, que nous avons classés en trois groupes, constitutifs des trois parties de la sphère :

- Considérations spécifiques à l'entreprise : il s'agit de ce qui relève d'aspects purement stratégiques, indépendants du territoire
- Impact des spécifications territoriales : les critères évoqués dans ce cadre se réfèrent au contexte du territoire, son histoire, ses infrastructures, comme les économies d'agglomération qu'il génère, les coûts irrécouvrables, … tels que perçus par le dirigeant.
- Milieu - Action territoriale : Nous avons classé dans cette liste les mesures spécifiques décidées par les acteurs du territoire dont le dirigeant considère qu'elles ont influencé la décision.

Echelle de mesure :
- *0 : Aucun impact*
- *1 : Impact mineur*
- *3 : Implication moyenne susceptible d'influer*
- *5 : Implication majeure*

Considérations spécifiques à l'entreprise	**PAPETERIES ETIENNE**
Crise mondiale	5
Marché mondial en décroissance	5
Surcapacités mondiales de production	5
Stratégie Europe: se concentrer sur un seul type d'activité (caisserie)	5
Posture stratégique - Volonté du dirigeant France	3
Evolution du Business Model (recours sous-traitance)	1
Relatif mépris du territoire par le groupe	1
Impact des spécifications territoriales	
Relations partenaires économiques (cogénération)	5
Coûts de production de l'usine (prétexte ?)	3
Relations avec SME (cartonnerie du groupe située à proximité)	3
Action territoriale	
Réglementations françaises	3
Interventions acteurs locaux	1
Accompagnements acteurs locaux (revitalisation, reclassement)	1


Milieu - Action territoriale
Impact des spécificités locales
Stratégie de l'entreprise

QUESTIONNAIRES ENTREPRISES
PHASE STATIQUE

CONSTRUCTIONS METALLIQUES ET PREFABRICATION D'ARLES

I) PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom : Constructions Métalliques et Préfabrication d'Arles (CMP)

Structuration juridique : SA à conseil d'administration au capital de 400 000 €

Type de l'actionnariat : Le capital est détenu par le dirigeant et quelques salariés et ex-salariés.

Modalités de gouvernance :

Organisation :
Le site d'Arles est intégralement dirigé par Monsieur Jérôme Laurent.
Monsieur Pomella étant principalement en charge de la stratégie.

Marchés couverts :

L'activité de **CMP Arles** est fortement orientée vers l'international.
La situation géographique de l'usine d'Arles, à proximité du port de Fos sur Mer et du port fluvial d'Arles, la prédispose naturellement à exporter sa production de haut niveau technologique, qui est destinée aux grandes unités pétrolières, gazières et chimiques, au nucléaire, aux unités subsea, aux stockages cryogénique, etc.. du monde entier.

Environ 70 % de la production concerne des marchés à l'export.

Activités:

CMP Arles "*Constructions Métalliques et Préfabrication d'Arles*" est l'un des plus importants ateliers de chaudronnerie d'Europe.

CMP Arles est spécialisé dans la réalisation d'équipements de grandes dimensions et de fortes épaisseurs, destinés aux industries chimiques, pétrochimiques, aux unités off shore, top-sides et subsea, ainsi qu'aux industries du nucléaire, de la cimenterie, de la sidérurgie
CMP Arles fabrique des équipements dont le poids et l'épaisseur peuvent atteindre 600 tonnes

et 250mm.
CMP Arles réalise des appareils conçus pour les hautes températures : Alliage de 1% à 5% de Chrome, MLE, CrMo, avec des propriétés accrues et des garanties de caractéristiques à chaud.
CMP Arles fabrique des appareils fonctionnant sous atmosphère corrosive :
Aciers alliés Carbone / Manganèse avec caractéristiques de résistance à la corrosion (sans service, H25, HF, Hydrogène)
Aciers inoxydables austénitiques et austéno-ferritiques (duplex, au delà de 100 mm d'épaisseur)
Appareils plaqués et/ou rechargés par soudage, revêtements acier inoxydable toutes nuances, bases Nickel.
CMP Arles fabrique des appareils en matériaux à haute limite élastique avec plus de 690MPA de limite sur 100mm d'épaisseur

CMP Arles conçoit et réalise des stockages cryogéniques fonctionnant à très basse température pour gaz N2, O2, H2, CO2, Ethylène, de volume de 400m3 à 20.000 m3.
CMP Arles s'est doté d'un bureau d'études. Situé à Soissons, il a pour mission d'assurer la conception des bacs de stockage cryogénique ainsi que le suivi de la fabrication qui est confié à l'usine d'Arles et enfin le montage sur site et le démarrage des équipements.

CMP Arles propose l'étude et le dimensionnement mécanique ainsi que la fourniture et l'installation des équipements pour unités Aromatiques sous licence éluxyl et élupar (licence AXENS/IFP) et autres internes de distribution
CMP Arles, propose conçoit et réalise des unités de séparation de pétrole pour lesquels nous réalisons le dimensionnement et calculs des appareils et internes "process", leur fabrication et l'installation des internes dans les appareils.

Chiffre d'affaires : environ 15 M€ en 2010

Nombre de salariés : environ 80

Progression estimée : Fonction des projets

Année de création ou date d'implantation locale : 1950

II) **PRESENTATION DU DIRIGEANT**

Nom : Monsieur POMELLA

Fonction : Président du Conseil d'Administration

Organigramme de la gouvernance de l'entreprise :

Antériorité dans l'entreprise : 1995

Mandats professionnels (consulaire, prud'homme, ….) :

Aucun en pays d'Arles.

Néanmoins, Monsieur POMELLA a occupé un certain nombre de mandats dans sa région d'origine.
Il est bien donc au fait du fonctionnement institutionnel.
De plus, les relations fortes qu'il a nouées et qu'il a maintenues avec le milieu politique local, avec les services de développement économique des différentes collectivités et avec la CCIPA lors de la reprise délicate de l'entreprise contribuent à assurer sa représentation sur le territoire.

Participation active aux structures économiques locales (association d'exportateurs, clusters, syndicats, ….) ***(en personne ou en déléguant un de ses collaborateurs)***

Adhérent dormant à Procamex, association des exportateurs du pays d'Arles, liée à la CCIPA.

Il est à noter que l'histoire des CMP, son recrutement principalement local, les luttes sociales qui ont marqué son existence et lui ont permis de maintenir l'activité sur Arles, font que ses salariés sont syndiqués et très impliqués dans la vie socio-économique de la commune.

Participation à des structures économiques nationales ou internationales (syndicats professionnels, commissions de normalisation, ..) ***(En personne ou en déléguant un de ses collaborateurs)***

III) CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE

Historique récent de l'activité. Caractérisation du type de développement (croissance ou non, diversification, …)

L'entreprise, entre 1950 et 1970 a connu un essor considérable.
En effet, elle est l'émanation des CMP – Constructions Métalliques de Provence -, entreprise qui employa jusqu'à 4500 personnes sur Arles dans les années 70 et qui était unanimement reconnue comme la référence mondiale en chaudronnerie lourde pour les industries de type pétrochimique.
La crise subie par les industries pétrolières provoqua son déclin, et après quelques tentatives avortées de reprise, une occupation des bâtiments par les salariés pendant plus d'une année, l'activité a finalement été sauvée en 1995 grâce à la mobilisation de tous les acteurs publics (dont l'implication personnelle de Monsieur Michel Vauzelle, alors élu municipal d'opposition, futur Maire d'Arles, futur député de la circonscription et futur Président du Conseil Régional) alliée à l'intervention de Monsieur POMELLA.
Ce dernier était alors Directeur commercial d'une chaudronnerie concurrente située dans le nord de la France.
Il maîtrisait donc parfaitement les environnements industriels, commerciaux, technologiques, financiers et prospectifs de ce secteur industriel très particulier. Son implication personnelle, son approche du management, sa connaissance des circuit commerciaux mondiaux, sa prudence et l'utilisation optimisée des ressources locales (notamment des financements départementaux et régionaux), mais surtout la diversification qu'il a suscité vers de nouveaux secteurs d'activité, grâce à un positionnement sur la niche des « colis lourds » et l'intégration en interne de leur conception et de leur industrialisation, ont sauvé l'entreprise et lui ont permis de pérenniser une activité pourtant en fort déclin en Europe.

Part de l'innovation ou de la R&D dans l'activité et perception qu'en a le dirigeant.

L'entreprise est éligible au Crédit Impôt Recherche.
La R&D est utilisée tant pour la conception de produits propres que pour la réponse aux appels d'offre, les projets proposés étant fréquemment particuliers et supposant des réponses et des études originales.

Cartographie de l'environnement économique directement lié à l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires (financiers, technologiques, ...) localisation de la main d'œuvre, …).

La priorité de recrutement est donnée à la main d'œuvre locale. Malheureusement, comme il est parfois très difficile de sensibiliser les jeunes à la chaudronnerie, les CMP sont amenés à recruter nationalement.

En ce qui concerne les approvisionnements classiques, la spécificité de l'entreprise (besoin en aciers très spéciaux) l'oblige à nouer des partenariats non locaux.

En revanche, l'entreprise fait massivement appel au Grand Port Maritime de Marseille, et plus

marginalement, au Port d'Arles, pour ses expéditions.
Elle travaille également très étroitement avec une société locale de transports exceptionnels.

IV) RELATION AU TERRITOIRE

1) Les ressources en terme d'infrastructures

Raisons qui ont motivé la localisation actuelle de l'entreprise :

Historiques.

Il est à noter que les équipements (tours, fraiseuses, aléseuses, cintreuses, …) de l'entreprise, de par leurs dimensions hors normes et les soubassements qu'ils nécessitent, la rendent impossible à délocaliser.
De plus, les coûts d'investissement qui seraient aujourd'hui nécessaires à la reconstitution d'un parc machines à peu près équivalent sont irréalistes.

L'activité, le développement et la pérennité des CMP sont donc absolument liés aux infrastructures publiques (routes, pont, embarcadères, port) nécessaires au convoyage des pièces qu'elle fabrique.

Ces motivations sont t'elles toujours d'actualité ?

La situation en terme de dessertes est fortement contrainte par des infrastructures défaillantes ou inexistantes, vers le port de Fos et celui d'Arles. Elle perturbe considérablement la compétitivité de l'entreprise, fragilise ses démarches commerciales et la confiance de ses clients en sa capacité à les livrer et engage donc sérieusement sa pérennité.

L'environnement de l'entreprise propose t'il des infrastructures indispensables à sa compétitivité (port, aéroport, TGV, sortie autoroute, …) ?

Oui, les ports et les itinéraires routiers acceptant les « transports colis lourds ».
Cependant, les contraintes d'accessibilité et le vieillissement de certains ouvrages entravent très fortement, voire compromettent son développement et sa pérennité.

Ainsi, la capacité à expédier les pièces issues de l'usine d'Arles, vers le client final, le plus souvent en les faisant transiter par la mer et donc le Grand Port Maritime de Marseille (site de Fos) ou celui d'Arles, est absolument vitale pour l'entreprise.
Or, la qualité fortement dégradée de certaines infrastructures majeures (ponts), et l'absence d'autres (pont grand gabarit reliant le port d'Arles à la zone industrielle) contraignent énormément les CMP en l'empêchant d'utiliser les infrastructures portuaires adaptées.

Ces ressources ont t'elles un coût mesurable pour l'entreprise ?

Elles sont vitales.
Leur défaillance met en péril sa pérennité.

Quelles infrastructures présentes à proximité et susceptibles ou non d'être utilisées par l'entreprise peuvent être considérées comme différenciantes (c'est à dire valorisant le territoire et son espace économique)

Les ports (Grand Port Maritime de Marseille, et, dans une moindre mesure, celui d'Arles), lorsqu'ils sont accessibles et opérationnels.

Quelles infrastructures mériteraient t'elles d'être déployées afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise

Un pont vers le port d'Arles, un raccordement pérenne vers Fos et la capacité d'amener des colis vers Cadarache.

2) Les ressources en termes d'aménités

Quels sont les besoins que l'entreprise parvient à satisfaire localement (recrutement, fournisseurs, sous-traitants, financiers, …)

Expédition (Ports, infrastructures de levage, société de convois exceptionnels).

Inversement, quels sont les manques

Recrutement délicat

Comment ces manques pourraient t'ils être localement comblés ?

Formation et sensibilisation aux métiers de la chaudronnerie.
Des formations locales existent, mais sont considérablement sous reconnues par les élèves.

3) Les réseaux économiques locaux

Quels sont les partenaires économiques locaux de l'entreprise ?

Les ports de Marseille (principalement) et d'Arles.
Un transporteur spécialisé dans la gestion de colis grand gabarit.

Pour quels types de transactions

Convoyage des colis lourds.

La proximité génère t'elle des relations différentes (échanges technologiques, projets communs, ..) qu'avec des partenaires de même type mais éloignés ?

Echanges facilités

Quel est le process de sélection des partenaires

Compétences et moyens adaptés.

Existe-t-il des réseaux économiques favorisant les relations professionnelles ?

L'entreprise s'appuie principalement sur les milieux professionnels (pétrochimie, raffinage, nucléaire, cryogénie ..) au sein desquels elle intervient et qui disposent de leurs propres règles et habitudes.

4) Le territoire en tant qu'acteur économique

L'entreprise a t'elle des relations avec les acteurs institutionnels locaux : Commune, Communauté d'agglomération, Pays, Département, Région, Chambre consulaire, … ?

La Ville d'Arles, la Communauté d'agglomération, le CG 13, la Région, la CCITPA

Si oui de quel type ?

Principalement des besoins exprimés par le développement de l'entreprise et ses besoins particuliers (notamment en terme d'infrastructures, ou d'adaptation temporaire de voies de circulation).

Quels besoins ces acteurs sont t'ils susceptibles de satisfaire ?

Quels sont leurs domaines d'intervention en matière économique ?

L'extrême diversité des aides apportées par les institutionnels (Etat, Région ou Département), alliée à leur relative complexité ou illisibilité, leur évolution parfois rapide et déconnectée de la situation vécue par les entreprises, et la méconnaissance par chaque institutionnel des dispositifs qui sont proposés par les autres rendent absolument indispensable l'existence d'une structure transversale capable d'apporter une information complète aux acteurs économiques.

C'est le rôle tenu par la CCI, et Monsieur Pomella estime qu'il est indispensable et qu'il lui a permis de gagner un temps précieux dans l'analyse des dispositifs le concernant, de bénéficier d'aides qu'il n'aurait peut-être pas sollicitées et d'être aisément mis en relation avec les bons interlocuteurs au sein des services des structures institutionnelles.

L'entreprise considère t'elle ces acteurs comme des partenaires ?

Oui

Pourquoi ?

Capacité de nouer d'éventuelles collaborations, mais surtout d'influer (souvent négativement si pas de dialogue) sur la compétitivité et le devenir de l'entreprise.

L'entreprise est elle parfois sollicitée par ces partenaires ?

Si oui, pour quelles raisons

Visite des locaux

Les institutionnels locaux sont t'ils susceptibles d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ?

Oui, par la prise en compte des spécificités et des besoins de l'entreprise.

De l'entraver ? Oui

Pourquoi ? Infrastructures routières dégradées

Monsieur Pomella évoque ainsi le cas de la rénovation et de l'allongement de la « rocade nord » d'Arles, pour laquelle une concertation avait été menée par les services de l'Etat qui en avaient la responsabilité à l'époque (années 2005 – 2007).
C'est par cette route que l'entreprise convoie ses colis vers le port de Fos. En ce sens, elle lui est vitale.
C'est pourquoi, les CMP se sont largement impliquées.
L'entreprise a exprimé ses besoins, fourni toutes les justifications nécessaires, organisé des visites de l'usine afin de bien sensibiliser les techniciens de la spécificité de la production, détaillé par des plans et des notices techniques les caractéristiques de ses convois exceptionnels et précisé les types de voies et de ponts qu'il convenait de prévoir, les pentes maximum à ne pas dépasser …. afin d'assurer que le profil et les caractéristiques de l'ouvrage soient bien adaptés et acceptent l'intégralité de ses colis lourds, actuels et à venir.
Le tout fit l'objet d'un rapport adressé à la DDE et à Monsieur le sous-Préfet d'Arles, avec copie au service du Conseil Général compétent.

Les acteurs locaux (ville d'Arles, communauté d'agglomération et Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles) étant également parfaitement informés.

Or, quelle ne fut pas sa surprise de découvrir, lors d'une réunion tenue début 2010, traitant d'un autre problème d'infrastructure (d'Arles vers Cadarache), que le Conseil Général des Bouches-du-Rhône, en charge alors du projet à la place de l'Etat, n'avait en aucun cas intégré ces demandes.
Le budget global de l'infrastructure avait été voté par les élus, les cahiers des charges techniques étaient rédigés, les divers ouvrages d'art dimensionnés, les appels d'offre lancés, certains déjà octroyés, le tout sans aucune considération des utilisateurs atypiques que sont les entreprises en général et les CMP en particulier.

Grace à ce concours de circonstance, la prise de conscience immédiate des techniciens du CG13 de l'énormité de la situation et la volonté personnelle de Monsieur le Président Guérini d'y remédier, une solution a pu être néanmoins trouvée.

Cependant, pour Monsieur Pomella, cet exemple montre bien la non fiabilité des acteurs publics et prouve qu'ils ne se comportent pas comme des partenaires économiques de son entreprise, au même titre que ses clients ou ses fournisseurs.
Ils ont néanmoins capacité, par méconnaissance, inconséquence ou incompétence, de contrarier son développement, voire d'engager sa pérennité.
Il convient donc de les considérer spécifiquement.
Malheureusement, les CMP doivent affecter toutes leurs ressources à son activité de chaudronnerie, et ne peuvent, en aucun cas, distraire des moyens pour suivre des entités publiques qui ne s'inscrivent pas dans une démarche entrepreneuriale normale.

V) CONSTRUCTION TERRITORIALE

La notion de territoire a t'elle un sens pour le développement de l'entreprise ?

Non.

Le territoire peut être exprimé suivant deux visions :
- L'approche Culturelle, l'appartenance à une même entité. Pas de réelle signification économique directe pour l'entreprise
- L'approche administrative : La Ville, le Département ou la Région. Ces entités étant des partenaires de l'entreprise au regard de leurs compétences particulières.

Si oui, de quel territoire s'agit t'il ?

Si non, pourquoi ?

Ne représente rien en terme économique. Les clients comme la majorité des fournisseurs ou des partenaires sont à l'international ou sont des sociétés françaises multinationales.

Les partenaires / confrères locaux ou non de l'entreprise bénéficient t'ils de leur localisation ?

Si oui, en quoi ?
Si oui, est-ce reproductible dans le cas de l'entreprise ?

Un seul cas est cité. Celui d'une entreprise disposant d'un savoir-faire particulier, située à proximité des CMP, qui en ont ainsi bénéficié en élargissant leurs gammes et leurs offres commerciales.

La notion de territoire a t'elle un sens économique pour le dirigeant ?

Non

Si oui, de quel territoire s'agit t'il ?

Si non, pourquoi ?

Le territoire est de plus en plus noyé dans le global (exemple des centre-villes où se retrouvent les mêmes enseignes. Un client est dans le même environnement à Lille ou à Marseille).
Les Territoires sont donc, sauf exception, relativement uniformes.

Le territoire devrait t'il tenir (ou accroître) un rôle dans le domaine économique ?

Si oui, comment ?

Le dirigeant doit t'il contribuer à l'identité et l'attractivité de son « territoire » ?

Si oui, comment ?

SYNTHESE

REPRESENTATION DE LA NOTION DE TERRITOIRE

Faible voire absente dans le discours du dirigeant.

En revanche, sa compétitivité est liée à la proximité de la mer et du Rhône, et donc, aux infrastructures portuaires qui y sont présentes.

UTILISATION DES RESSOURCES DU TERRITOIRE

Hormis les infrastructures portuaires et routières, la collaboration avec quelques sous-traitants du territoire et le recrutement principalement local, les CMP n'élaborent pas de stratégie de collaboration avec les acteurs économiques de leurs périmètres d'intervention, géographique comme d'activité.

CONNAISSANCE DES ACTEURS INSTITUTIONNELS DU TERRITOIRE

Bonne, mais avec un réel doute quant à la cohérence de leurs actions en faveur des CMP et du développement économique en général.

APPREHENSION D'UN MODE DE GOUVERNANCE TERRITORIALE

Aucune.

RELATION DE L'ENTREPRISE AU TERRITOIRE

Globalement assez faible, tant avec les structures professionnelles spécifiques à l'activité des CMP (UIMP, CETIM) ou plus génériques (CCIPE, UPEPA ...).

IMPLICATION AU SEIN DE LA VIE LOCALE

Globalement assez faible.
L'entreprise est essentiellement tournée vers ses clients, même si elle est profondément ancrée dans l'essence même de l'économie du Pays d'Arles.
Les CMP furent en effet une des plus importantes entreprises du département, et donc de la ville, employant jusqu'à plus de 4000 personnes.
Pratiquement chaque famille arlésienne a un de ses membres qui a travaillé aux CMP.

Il s'agit donc paradoxalement d'une entreprise profondément arlésienne, inscrite dans l'histoire économique de la ville, mais ayant, en tant que structure, peu de relations avec la commune et ses acteurs économiques.

IMPLICATION DU TERRITOIRE EN FAVEUR DE L'ENTREPRISE

Assez faible, malgré la prégnance des CMP au sein de l'inconscient économique collectif arlésien.

CARACTERISATION DE LA SPHERE : CMP

L'objet de cette caractérisation est de hiérarchiser, les uns par rapport aux autres, les facteurs évoqués par le dirigeant comme étant ceux sur lesquels il axe sa stratégie de développement. Elle doit permettre de construire la « sphère CMP ».

Il s'agit donc d'une notation relative, et non absolue, de ces critères, que nous avons classés en trois groupes, constitutifs des trois parties de la sphère :

- Considérations spécifiques à l'entreprise : il s'agit de ce qui relève d'aspects purement stratégiques, indépendants du territoire

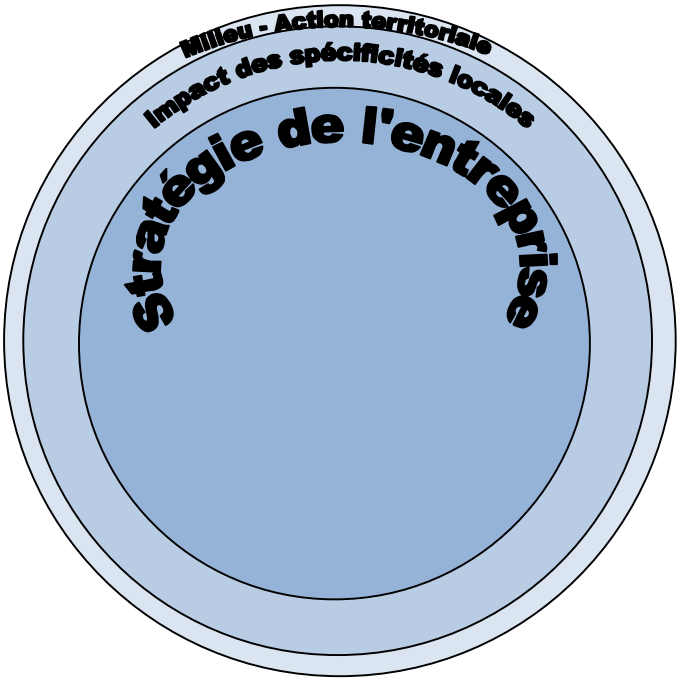
- Impact des spécifications territoriales : les critères évoqués dans ce cadre se réfèrent au contexte du territoire, son histoire, ses infrastructures, comme les économies d'agglomération qu'il génère, les coûts irrécouvrables, … tels que perçus par le dirigeant.
  Ils doivent permettre d'évaluer le degré de construction territoriale perçu par le dirigeant, notamment en ce qui concerne ce qui pourrait lui apparaître comme un mode de gouvernance spécifique (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2004).
  Il s'agit enfin de mesurer l'impact, l'utilité et l'appréhension qu'a le dirigeant des ressources disponibles dur le territoire.
  Afin de standardiser notre échelle de mesure, nous nous référerons pour cela à la proposition émanant des travaux du GREMI (Tabaries 2005) :
  « les résultats de la recherche empirique permettent de distinguer trois façons d'utiliser, d'interpréter, de créer ou de recréer la ressource pour un système local de production.
  *La première peut être appelée « **approche géographique** », où la ressource n'est qu'une externalité, qu'un facteur de localisation pour les firmes, et il où il n'est pas évident qu'un phénomène de milieu puisse émerger.*
  *La deuxième serait « **l'approche cognitive** », car la ressource est un atout endogène développé par le milieu, qui tente de créer une culture de la ressource permettant une exploitation durable de la ressource.*
  *Enfin la troisième serait « **l'approche éthique** » dans laquelle la ressource, qui a un caractère géographique ou historique spécifique, acquiert une valeur politique du fait qu'elle est défendue principalement par la population, des associations ou des collectivités locales. Cette ressource peut servir à procurer des valeurs d'usage pour la population locale, à fournir des externalités pour de nouvelles activités économiques, ou en tant qu'opportunité initiale peut servir à construire des compétences et savoir-faire, et peut-être un milieu (Camagni, 2004). »*

- Milieu - Action territoriale : Cette liste recense les domaines d'intervention des acteurs de l'entreprise au sein du territoire, ainsi que ceux du territoire en faveur de la firme. Le tout susceptible de conforter son activité, de générer divers types d'économies, de renforcer sa compétitivité en manifestant le territoire comme acteur de son développement.
  Elle permet également de mesurer en quoi le territoire importe au dirigeant, et si celui ci le considère comme une réelle plus-value différenciante.

Echelle de mesure :

- *0 : Aucun impact*
- *1 : Impact mineur*
- *3 : Implication moyenne susceptible d'influer*
- *5 : Implication majeure*

Stratégie de l'entreprise	**CMP**
Développement de l'activité	5
Répondre aux attentes des clients sur des projets toujours plus gigantesques	5
Prendre en compte les problématiques d'infrastructures vers Fos	5
Site impossible à délocaliser de par la taille et la rareté des machines	5
Caractérisation de la démarche d'innovation	5
Connaissance des règles institutionnelles liées au Développement Economique	3
Perception du Territoire comme moteur de la croissance de l'entreprise	0
Connaissance et compréhension des enjeux territoriaux	0
Impact des spécifications territoriales	
Gouvernance territoriale	0
Ressources géographiques : Infrastructures	5
Ressources humaines	3
Ressources cognitives : Coordination des institutions	1
Universités, Recherche	0
Dynamique de collaboration (clusters, …)	0
Ressources éthiques : Patrimoine	0
Culture	1
Autre	0
Milieu - Action territoriale	
Connaissance des acteurs territoriaux	5
Entreprise historiquement arlésienne	3
Collaboration avec les acteurs territoriaux	3
Implication de l'entreprise dans la vie locale	1
Participation à des projets collectifs (infrastructures, R&D, …)	0
Délimitation du Territoire	0
Participation à des entités « territoriales » autres que professionnelles (structures politiques, conseils de développement, …)	0
Implication du dirigeant dans les structures professionnelles locales	0


Milieu - Action territoriale
Impact des spécificités locales
Stratégie de l'entreprise

KATOEN NATIE – LOGIPREST

I) PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom : Groupe : KATOEN NATIE
Implantation locale : LOGIPREST

Société d'origine Belge, implantée mondialement.

Adresse :
ZI Ecopole du Mas Laurent
13310 Saint Martin De Crau
Tel.: 33 (0) 490 47 87 11

Structuration juridique :
KATOEN NATIE : 200 Filiales

LOGIPREST : SARL . 99% des actions en possession de la société belge

Type et nationalité de l'actionnariat :
KATOEN NATIE : Belge. Une famille propriétaire

LOGIPREST : société de droit français mais a capitaux belges

Modalités de gouvernance (site et groupe) :

Les décisions locales relèvent du directeur du site.
En revanche, tous les projets d'infrastructures (comme l'achat des 3 bâtiments) font l'objet d'une validation par le propriétaire.

Répartition géographique des sites :

Monde entier, principalement à proximité des grands ports maritimes.

En France : Le Havre, Lyon, Marseille, Metz, Rouen, Saint-Martin de Crau

Le site de Saint Martin de Crau est composé de 3 bâtiments (24 000 m², 30 000 m² et 70 000 m²).

Marchés couverts (site et groupe) :

Katoen Natie est un acteur majeur de la logistique mondiale.
Ses principaux secteurs d'intervention sont :
L'industrie, Le Service, La Chimie et la pétrochimie, L'automobile, Les biens de consommation, La gestion de ports, Les projets

La société est également capable d'intégrer certaines étapes de pré-fabrication de ses clients (cas de l'industrie automobile, par exemple).

L'implantation de Saint Martin de Crau est dédiée aux biens de consommation.

Le principal client est Décathlon, mais d'autres surfaces sont également occupées par Brico Dépôt.

Activités (site et groupe) :

Son métier « fournir des solutions logistiques mondiales intégrées et sur mesure à des clients partenaires ». Le groupe est un acteur mondial de la logistique et n'a pas vraiment de concurrents spécifiques qui combinent tous ces atouts.

Part de l'innovation :
Adaptation aux besoins spécifiques de ses clients.
Ce qui suppose fréquemment de fortes innovations organisationnelles, voire technologiques.

Normes, certifications :
ISO 9001
OEA

Chiffre d'affaires (site et groupe) :

Groupe :

Site : 28 M€

Nombre de salariés (site et groupe) :

Groupe : 9300 salariés

Site : 300 CDI et 80 intérimaires en moyenne (le nombre de salariés est relativement stable depuis 3 ans)

Progression estimée : Fonction de l'extension des sites et des besoins des nouveaux clients.

Date d'implantation locale : 2004

II) PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERVIEWEE

Nom : Monsieur Roger CABOT

Fonction : Directeur – Co Gérant de Logiprest

Participation à la gouvernance de l'entreprise :

En ce qui concerne la gestion de Logiprest, Monsieur Cabot dispose d'une large autonomie.
Participation au comité de direction du groupe

Propriétaire d'une partie du capital (significative) de l'entreprise :

Position dans l'organigramme de l'entreprise :
Directeur et gestion de 300 salariés.

Antériorité dans l'entreprise : 2003

Participation à la prise de décision relative à l'évolution considérée :
Si oui, avec quelle mission :

L'implantation du premier bâtiment à saint Martin de Crau était déjà actée avant son arrivée au sein de l'entreprise.
En revanche, il a largement participé à la décision d'extension du site et la construction de trois nouveaux bâtiments.
Il est largement force de proposition pour tous les projets de développement.

Mandats professionnels (consulaire, prud'homme, ….) :

Monsieur Cabot est membre peu actif de l'Union Pour les Entreprises du pays d'Arles

Participation active aux structures économiques locales (association d'exportateurs, clusters, syndicats, ….) ***(en personne ou en déléguant un de ses collaborateurs)***

Logiprest est membre du Cluster Logistique PACA, mais l'intérêt de cette structure n'est pour l'heure pas manifeste.

Participation à des structures économiques nationales ou internationales (syndicats professionnels, commissions de normalisation, ..) ***(En personne ou en déléguant un de ses collaborateurs)***

III) CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE

Historique récent de l'activité. Caractérisation du type de développement (croissance ou non, diversification, …)

Logiprest est une filiale à 99% de Katoen Natie, créée suite à l'implantation de l'entreprise à Saint Martin de Crau, afin de répondre au contrat « Decathlon ».
Suite à la construction d'un premier bâtiment, plusieurs ont suivi, pour accompagner la croissance de son client initiale, mais également pour développer l'activité de l'entreprise, avec de nouveaux partenaires.
La chronologie du développement fut la suivante :

2004 : Implantation à Saint Martin de Crau : un bâtiment de 30 000 m2
2005 : Construction d'un second bâtiment de 24 000 m2
2006 : Construction d'un troisième bâtiment de 42 000 m2
2007 : Construction d'un quatrième bâtiment de 30 000 m2

Part de l'innovation ou de la R&D dans l'activité et perception qu'en a le dirigeant.

Adaptation aux besoins spécifiques de ses clients.
Ce qui suppose fréquemment de fortes innovations organisationnelles, voire technologiques.

Cartographie de l'environnement économique directement lié à l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires (financiers, technologiques, ...) localisation de la main d'œuvre, …)

Main d'œuvre principalement locale. La règle en logistique est de concevoir le bassin d'emploi comme un cercle de rayon 25 à 30 km dont le centre est le site.
L'essentiel du personnel est situé dans cette zone, qui va schématiquement de Saint Martin de Crau, Tarascon et Arles. Port Saint Louis et les Alpilles sont des localisations plus marginales.

IV) RELATION AU TERRITOIRE

1) Les ressources en terme d'infrastructures

Raisons qui ont motivé la localisation actuelle de l'entreprise :

En ce qui concerne l'implantation du premier bâtiment à Saint Martin de Crau, le process a été le suivant :

En 2002 – 2003, Katoen Natie dispose d'une implantation à Tarragone (Espagne).
En conséquence, lors des premières discussions et ébauches de réponse à l'appel d'offre émis par Decathlon (qui souhaitait une implantation Sud Europe), c'est ce site qui est proposé, afin de poursuivre sa croissance.

Après un premier travail avec le client, un budget est proposé, après une analyse assez fine de tous les couts afférents (en terme de personnels, de flux logistiques, d'infrastructures ...).

On présente le résultat, les subventions publiques étant intégrées et peuvent faire évoluer légèrement l'équilibre.
D'autres localisations sont alors envisageables, à condition qu'elles puissent s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise.

Une zone logistique (foncier et port) est alors proposée au client, qui donne son accord ou demande une autre localisation.

Dans le cas présent, la zone de Saint Martin de Crau, bien que non encore investie par Katoen, présentait de nombreux avantages et s'inscrivait parfaitement dans la stratégie de croissance du groupe belge.
Par ailleurs, elle a été acceptée par Décathlon.

Une proposition fine est alors élaborée, qui sert de trame à la réponse à l'appel d'offre.
Il convient de finaliser tous les éléments relatifs :
a) au bassin d'emplois
b) à la disponibilité des terrains et à leurs capacités d'évolution
c) à la distance du Port et aux coûts de transport et d'acheminement
d) au prix du terrain
e) aux différentes taxes

Le dossier est alors transmis à Décathlon.
Après analyse des offres (la short list comportait, outre Katoen Natie, la proposition de Norbert d'Entressangle).

Fin mai 2003, Decathlon donne son accord à Katoen Natie.
Le bâtiment, pour lequel l'essentiel des phases administratives (permis de construire, autorisation d'exploitation suivant les classes de produits du client final, …) ayant été déposées et obtenues par le promoteur (Gicram), est alors aussitôt mis en construction afin d'être livré début mars 2004.

En février 2004, le site, non encore terminé, commence à être investi par l'entreprise, qui dépasse très rapidement son prévisionnel en terme d'activité, de besoin d'infrastructure et donc de main d'œuvre, les besoins de Décathlon ayant cru plus rapidement que prévu.

D'où une période de lancement délicate, supposant, très rapidement, la mise en œuvre de plans de recrutement et de formation, et l'agrandissement du site.

D'où un second bâtiment dédié à Decathlon, achevé en 2005, de 24 000 m2.

Puis, un troisième, en 2006, pour le compte d'un second client, dont Katoen était déjà le prestataire logistique au Havre. (en 2004, l'offre de Katoen proposait soit le Havre, soit Saint Martin de Crau. Pour des raisons propres au donneur d'ordre, celui ci avait choisi une localisation au Nord de la France. 2 ans plus tard, afin d'équilibrer ses flux et conforter sa croissance, l'implantation Sud, à saint martin, est retenue. D'où la nécessité d'accroître les capacités de production de Logiprest).

Enfin, un quatrième bâtiment, de 30 000 m2, en 2007, est une nouvelle fois dédié à décathlon, afin d'accompagner ses besoins croissants.

Aujourd'hui, la crise s'estompe et les donneurs d'ordre planifient leur croissance et donc leurs besoins en prestations logistiques.
Or, si le foncier était accessible en 2004, ce n'est plus le cas aujourd'hui, et Katoen Natie est placé dans une situation inacceptable, qui risque de l'obliger à chercher en Europe d'autres sites présentant de réels potentiels de croissance.
Le cœur de l'activité logistique reposant sur la réactivité du prestataire afin de répondre aux attentes de ses clients, les décisions se prennent extrêmement rapidement, et un groupe comme Katoen Natie ne peut se permettre de dépendre de trop de considérations et d'acteurs externes.

Par ailleurs, l'autre pilier de l'activité en terme de service, le port de Marseille, est très peu fiable. Bien que Katoen Natie soit un acteur particulièrement important, et la zone de Saint Martin représentant des flux conséquents pour le GPMM, il n'y a aucune discussion et aucun échange avec sa direction.
D'où l'incapacité d'obtenir des informations fiables quant à l'évolution, à court, moyen et long termes de la situation du port, et donc, de planifier et de justifier des futurs investissements auprès de la direction du groupe Belge.

Ces motivations sont t'elles toujours d'actualité ?

Oui.
Même si les espoirs fondés initialement sur le développement du Port de Marseille et l'extension de la zone logistique de Saint Martin de Crau sont largement déçus.
Le Port ne fonctionne pas correctement, même si, pour Monsieur Cabot, il dispose d'absolument toutes les caractéristiques (emplacement, foncier disponible, évolution des flux logistiques mondiaux, disponibilité de main d'œuvre, marchés couverts, ….) pour concurrencer les ports du nord de l'Europe (dont Katoen Natie est originaire). De même, les contraintes foncières, tant en ce qui concerne la propriété des terrains, leurs coûts, et surtout,

l'évolution des règles environnementales, ont tendance à bloquer les projets d'extension initialement planifiés par le groupe.

L'environnement de l'entreprise propose t'il des infrastructures indispensables à sa compétitivité (port, aéroport, TGV, sortie autoroute, …) ?

Oui
Liaison correcte avec Distriport, le port à containers du Port de Marseille, même s'il est prévisible que l'extension des activités logistiques (à Distriport, Saint Martin de Crau comme à Grans Miramas) se traduira à court terme par un engorgement de la seule voie d'accès actuelle.
Bien que les sites soient embranchés fer, l'entreprise ne peut utiliser sérieusement cette possibilité, le trafic étant par trop mal géré par les prestataires actuels.
Les voies ont donc été, pour certains entrepôts, recouverts par la route afin de faciliter les flux de camions.

Ces ressources ont t'elles un coût mesurable pour l'entreprise ?

Non, pas simplement.
Elles sont consubstantielles de la présence de l'entreprise.

Quelles infrastructures présentes à proximité et susceptibles ou non d'être utilisées par l'entreprise peuvent être considérées comme différenciantes (c'est à dire valorisant le territoire et son espace économique)

Toutes les infrastructures logistiques (port et autoroutes).

Quelles infrastructures mériteraient t'elles d'être déployées afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise

Probablement le fer, mais à condition que sa fiabilité soit conforme avec les attentes de Katoen Natie et de ses clients, ce qui n'est pas du tout le cas actuellement.

2) <u>Les ressources en terme d'aménités</u>

Quels sont les besoins que l'entreprise parvient à satisfaire localement (recrutement, fournisseurs, sous-traitants, financiers, …) ?

Pratiquement tous sont pourvus en local (entendu comme régional).

Pour certaines « sous-traitance » spécifiques, pas de fournisseurs régionaux néanmoins

Inversement, quels sont les manques ?

Augmenter la qualification de la main d'œuvre et la sensibilisation de la population à l'attrait des métiers de la logistique.

Comment ces manques pourraient t'ils être localement comblés ?

Par une politique volontariste de la part des pouvoirs publics afin de valoriser la logistique. Il est aberrant que le fort développement apportée par cette activité, dont les besoins sont de plus parfaitement adaptés au territoire (notamment en ce qui concerne le faible niveau scolaire de la population locale, son fort taux de chômage et les réelles possibilités de formation interne et de progression professionnelle offertes par cette activité) soit à ce point négligé, voire parfois entravé et décrié par les politiques.
Ce territoire est parfaitement adapté, il correspond aux standards internationaux, et pourrait bénéficier d'un très fort développement dans le futur.
Mais à condition que les règles soient les mêmes pour tous (il est effarant que le SDIS local puisse imposer des normes de sécurité incendie différents des celles requises en Languedoc Roussillon, avec pour conséquence le renchérissement substantiel du coût de construction des entrepôts, de même qu'il n'est pas normal que les normes d'édification de bâtiment, comme celles relatives à l'environnement, soient différentes, et plus contraignantes en France, qu'en Italie ou en Espagne.
Les Politiques, comme l'Etat, et les acteurs du territoire devraient se battre contre cette situation désavantageuse.

3) Les réseaux économiques locaux

Quels sont les partenaires économiques locaux de l'entreprise ?

Très peu nombreux.
La société est membre du Cluster Logistique PACA, mais est peu impliquée.

Globalement, Monsieur Cabot exprime un certain mécontentement de l'attitude des institutionnels locaux comme régionaux (politique, économique comme patronaux), qui ne soutiennent pas assez la logistique, et qui, souvent, lui font perdre beaucoup de temps en réunions stériles.

Pour quels types de transactions ?

La proximité génère t'elle des relations différentes (échanges technologiques, projets communs, ..) qu'avec des partenaires de même type mais éloignés ?

Pratiquement aucun pour l'instant.
La prestation logistique exige énormément de la part de ses salariés. En conséquence, toute activité non directement porteuse de plus-values mesurables à court terme ne peut être envisagée.

Quel est le process de sélection des partenaires

Existe-t-il des réseaux économiques favorisant les relations professionnelles ?

L'UPEPA, la CCIPA devraient jouer ce rôle.
Malheureusement, ces structures sont souvent en déphasage avec les exigences de rentabilité, de productivité et de compétitivité de Katoen Natie.

4) Le territoire en tant qu'acteur économique

L'entreprise a t'elle des relations avec les acteurs institutionnels locaux : Commune, Communauté d'agglomération, Pays, Département, Région, Chambre consulaire, … ?

Oui. Certaines de ces structures (mairie, Etat, CCIPA, Région, Département…) ont été très présentes lors de l'implantation de Katoen Natie à Saint Martin, et ont sans doute permis de conforter le choix de la région marseillaise, qui était en concurrence avec d'autres sites européens.
En revanche, les liens se sont fortement distendus depuis.

Si oui de quel type ?

La mairie, par ses réunions annuelles rassemblant tous les chefs d'entreprise de la commune, maintient néanmoins des liens de proximité très appréciables.

Quels besoins ces acteurs sont t'ils susceptibles de satisfaire ?

Actuellement, pratiquement aucun.
Ils sont plutôt un obstacle au développement de l'entreprise.
Les règlementations environnementales, comme la raréfaction du foncier, problématiques qui pourraient faire l'objet d'une action concertée entre acteurs locaux (y compris l'Etat) sont inopérantes voire inexistantes.

Il convient cependant de souligner l'action très volontariste de Monsieur le Maire de Saint Martin de Crau, qui maîtrise parfaitement ce sujet, s'implique énormément et s'offusque fréquemment des contraintes pesant sur le développement de sa commune.
En revanche, il semble peu soutenu par les autres acteurs.
Ainsi, les réunions tenues avec Monsieur le Sous-Préfet d'Arles au sujet des problématiques foncières (et environnementales) n'ont pas permis de déboucher sur des solutions pertinentes.

Quels sont leurs domaines d'intervention en matière économique ?

Hormis lors de l'implantation du premier site, qui a fait l'objet d'aides financières substantielles, le développement de l'entreprise, les investissements générés et les recrutements réalisées n'ont pas fait l'objet de soutiens particuliers de la part de ces structures.

L'entreprise considère t'elle ces acteurs comme des partenaires ?

Non, pas vraiment.

Pourquoi ?

Ils génèrent plutôt des contraintes au développement et à la pérennisation de Katoen Natie sur le site de Saint Martin de Crau.

L'entreprise est elle parfois sollicitée par ces partenaires ?

Rarement

Si oui, pour quelles raisons

Pour des visites.

Les institutionnels locaux sont t'ils susceptibles d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ?

Pas en l'état.

De l'entraver ?

Oui, par des réglementations trop contraignantes et désavantageuses par rapport aux concurrents situés dans d'autres régions françaises ou européennes.

V) CONSTRUCTION TERRITORIALE

La notion de territoire a t'elle un sens pour le développement de l'entreprise ?

Non.

Notre groupe comme nos clients sont internationaux.
Nous recevons de la marchandise de toutes les parties de monde (même si l'Asie est prépondérante), et les flux d'expédition couvre une grande partie de l'Europe, principalement du sud.
Notre objectif est de développer notre activité en élargissant notre portefeuille clients et en nous adaptant à leurs exigences.

Si oui, de quel territoire s'agit t'il ?

Les partenaires / confrères locaux ou non de l'entreprise bénéficient t'ils de leur localisation ?

Si oui, en quoi ?

Si oui, est-ce reproductible dans le cas de l'entreprise ?

La notion de territoire a t'elle un sens économique pour le dirigeant ?

Non

Si oui, de quel territoire s'agit t'il ?

Le territoire devrait t'il tenir (ou accroître) un rôle dans le domaine économique ?

Si oui, comment ?

Le dirigeant doit t'il contribuer à l'identité et l'attractivité de son « territoire » ?

Oui. Monsieur Cabot fait preuve d'un réel attachement pour la zone de Marseille et pour son réel potentiel de développement pour les activités logistiques.
En revanche, son temps est compté, et il ne peut s'impliquer que dans des domaines « rentables » pour son activité.
Il a beaucoup d'idée pour conforter le rôle qui devrait être prédominant de cette région pour la logistique.
En revanche, devant le peu d'intérêt que manifestent nombre de ses interlocuteurs, il ne peut perdre du temps en vaines réunions.

Si oui, comment ?

Cette Région donne l'impression de ne pas avoir de stratégie de développement et de positionnement.

C'est vrai aussi pour le Grand port Maritime de Marseille, qui dispose de beaucoup plus d'atouts de Rotterdam et Barcelone, notamment grâce au foncier mobilisable qui manque cruellement aux autres grands port européens.
La région de Marseille est probablement le meilleur emplacement portuaire de toute l'Europe. Tant pour recevoir les trafics que pour les distribuer ensuite.
Ce qui suppose de disposer de terrains afin de positionner les entreprises traitant ces flux.
Paradoxalement, de vastes surfaces sont actuellement inexploitées et pourraient aisément répondre aux besoins, tout en respectant, évidemment, les mêmes réglementations environnementales que celles en vigueur sur les zones équivalentes en Europe.
Malheureusement, ce n'est pas le cas, ces terrains s'avérant souvent inexploitables, ce qui oblige les acteurs de la logistique à chercher ailleurs.

Ainsi, si l'on compare avec l'Espagne, le foncier, beaucoup plus rare, est très onéreux.
Cependant, les coûts de construction, les charges salariales, les conditions de flexibilité de l'emploi sont plus favorables qu'en France et permettent d'amoindrir les charges foncières.

Préconisations, souhaits :

a) S'il y avait des gens qui disposaient réellement d'un pouvoir de décision, notamment pour gérer les problèmes du port, mais également les contraintes foncières, il serait alors possible de discuter et de définir une vraie politique commerciale de valorisation territoriale afin que les entreprises viennent s'implanter ici.

On pourrait ainsi par exemple mener des benchmarks avec les autres régions, définir un vrai positionnement stratégique, et apporter des réponses pertinentes aux questions basiques (où s'implanter, où se trouve les terrains disponibles, quelles sont les contraintes – administratives, financières, architecturales…- qui y sont attachées, quels sont les coûts d'acquisition ou de location, quel est la pérennité de la zone …) que se pose tout investisseur.
Un organisme mutualisé pourrait alors être créé, qui gèrerait les zones d'activité, lesquelles seraient dédiées à des activités spécifiques (logistique, agroalimentaire, …), assurant au chef d'entreprise une information fiable, pérenne, objective et à coût optimisé.
Le foncier ne serait plus une contrainte mais deviendrait une ressource gérée par le collectif.
Ce type de relation permettrait également de poser les vraies questions quant aux taxes supportées par les entreprises, et pourrait dialoguer efficacement avec les maires et les collectivités afin que tous mesurent bien l'impact économique de telles mesures.

En fait, la création d'une telle organisation est uniquement un problème administratif.

b) Il est aujourd'hui indispensable, au regard des modes de production et de consommation mondiaux, des flux logistiques en Europe, du positionnement des ports et des grandes zones

accueillant et traitant ces flux, et de la situation du Grand Port Maritime de Marseille et de son Hinterland, de décider de zones affectées à la gestion des marchandises qui transiteront par Fos 2,3,4 XL.
Ces zones devront adopter un positionnement complémentaire cohérent par rapport aux besoins spécifiques des clients potentiels et de leur capacité à les servir (notamment en terme de bassin d'emploi disponible).

Il n'est pas absurde, même si cela peut heurter nombre d'entreprises qui souhaitent être propriétaires, de retenir, pour la gestion de ce foncier, le principe du bail emphytéotique en vigueur sur les terrains gérés actuellement par le Port.
Cette approche serait, pour les pouvoirs publics, porteuse de très nombreux intérêts.

Elle leur assurerait :

- La maîtrise de leur foncier sur le long terme,
- D'éviter toute spéculation immobilière,
- Le suivi de l'activité de chacune des entreprises présentes, lesquelles devant respecter un cahier des charges d'occupation stipulant précisément ce en quoi elles s'engagent, en terme de création d'emplois, de développement, d'impact environnemental, voire même d'implication dans la vie locale,
- De nouer des relations, au début contractuelles, puis commerciales et enfin, naturellement de coopération économique avec elles,
- L'obligation de s'interroger sur le devenir de leurs zones, et donc, d'élaborer une vraie stratégie économique
- Enfin, de se rapprocher des entreprises, de comprendre leurs contraintes, et d'apparaître comme un réel partenaire, et non simplement, un collecteur de taxes

On pourrait même imaginer que des entreprises ne respectant pas leur contrat puisse être obligées de partir, permettant ainsi à d'autres de disposer du foncier redevenu disponible.

c) Pour conclure, il n'est pas normal que le territoire ne dispose pas d'une structure en charge du Développement Economique.

Comme une entreprise, elle pourrait acquérir du foncier et des locaux, avec un pouvoir de préemption si nécessaire, afin de répondre efficacement et rapidement à la demande.

Cet organisme devrait évidemment avoir des comptes à rendre. Par exemple, en terme de création d'emplois.

Mais surtout, il devrait coordonner, voire piloter si besoin, toutes les interventions et toutes les structures agissant sur le champ du développement économique local.
Il est indispensable que ce type d'organisme affirmer sa légitimité et sa pérennité, afin d'assurer, à tous, la continuité et le suivi, sur le temps long, des décisions structurantes que le territoire, sous son impulsion, aura pu élaborer.

SYNTHESE

REPRESENTATION DE LA NOTION DE TERRITOIRE

Quasiment inexistante.
Lors de la phase d'implantation du premier site, les acteurs locaux (Etat, Région, Département, Commune, CCIPA) ont fortement contribué à la réussite du projet.
En revanche, depuis, ils sont très peu présents.

L'entreprise n'a donc aucune appréhension de la notion de territoire, si ce n'est la zone figurant ses relations économiques présentes.

En revanche, on pourrait considérer que son bassin d'emploi, grossièrement figuré par un cercle de rayon d'environ 30 km centré sur Saint Martin de Crau, figure un aspect du territoire de l'entreprise. En effet, la problématique de ressources humaines est essentielle, l'activité et la compétitivité de Katoen Natie étant fortement dépendantes de son personnel, tant qualitativement que quantitativement.

UTILISATION DES RESSOURCES DU TERRITOIRE

Très fortes en ce qui concerne les infrastructures autoroutières et celles du Grand Port Maritime de Marseille.
Egalement conséquente en ce qui concerne les ressources humaines.

Il convient néanmoins de noter que ces ressources (port, liaisons routières, foncier, ressources humaines) furent des préalables au choix d'installation sur la zone de Saint Martin de Crau.
Elles sont donc perçues comme des acquis naturels, et sont maintenant considérées relativement à leurs performances estimées, qui sont largement en deçà des espérances initiales.

Quasiment aucune autre en revanche en ce qui concerne les aspects cognitifs, les collaborations économiques ou l'implication dans les dynamiques locales.

CONNAISSANCE DES ACTEURS INSTITUTIONNELS DU TERRITOIRE

Correcte, mais sans objet, à l'exception de Monsieur le Maire de Saint Martin de Crau, et, marginalement, de la CCIPA et de l'Etat, en la personne de Monsieur le Sous-Préfet d'Arles.

APPREHENSION D'UN MODE DE GOUVERNANCE TERRITORIALE

Aucune.

RELATION DE L'ENTREPRISE AU TERRITOIRE

Pratiquement aucune.

IMPLICATION AU SEIN DE LA VIE LOCALE

Faible, voire inexistante, hormis les réunions annuelles organisées par Monsieur le Marie de Saint Martin de Crau, et les visites des sites demandées par les acteurs locaux.

IMPLICATION DU TERRITOIRE EN FAVEUR DE L'ENTREPRISE

Quasiment aucune.
Le territoire est maintenant plutôt perçu comme une contrainte, ayant déçu les espoirs placés en lui.

Le foncier ne permet pas de se développer comme projeté initialement, les contraintes environnementales et administratives ne font que croître, renchérissant en cela tout projet d'extension. De plus, la qualité de service du Grand Port Maritime de Marseille est assez décevante.

Par ailleurs, la plupart des acteurs locaux et régionaux n'ont absolument pas conscience du formidable potentiel que représente la logistique pour le territoire, et l'adéquation de cette activité avec le tissu local, en terme de ressources humaines comme d'infrastructures.

CARACTERISATION DE LA SPHERE : KATOEN NATIE

L'objet de cette caractérisation est de hiérarchiser, les uns par rapport aux autres, les facteurs évoqués par le dirigeant comme étant ceux sur lesquels il axe sa stratégie de développement. Elle doit permettre de construire la « sphère CMP ».

Il s'agit donc d'une notation relative, et non absolue, de ces critères, que nous avons classés en trois groupes, constitutifs des trois parties de la sphère :

- Considérations spécifiques à l'entreprise : il s'agit de ce qui relève d'aspects purement stratégiques, indépendants du territoire

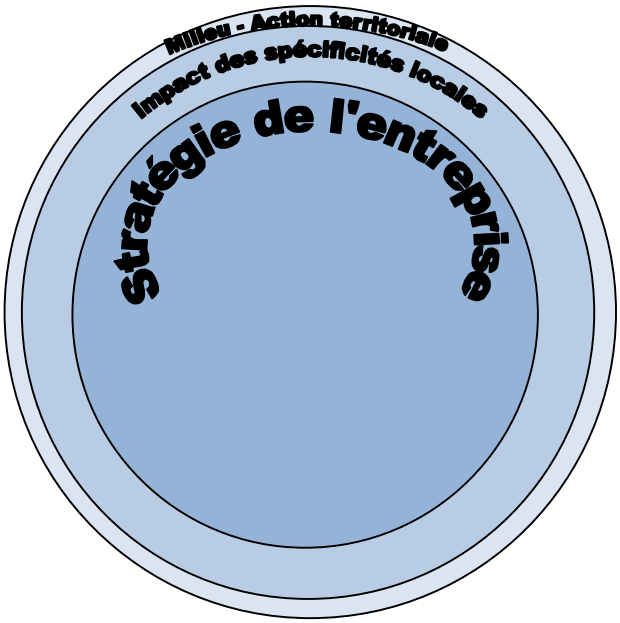
- Impact des spécifications territoriales : les critères évoqués dans ce cadre se réfèrent au contexte du territoire, son histoire, ses infrastructures, comme les économies d'agglomération qu'il génère, les coûts irrécouvrables, … tels que perçus par le dirigeant.
  Ils doivent permettre d'évaluer le degré de construction territoriale perçu par le dirigeant, notamment en ce qui concerne ce qui pourrait lui apparaître comme un mode de gouvernance spécifique (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2004).
  Il s'agit enfin de mesurer l'impact, l'utilité et l'appréhension qu'a le dirigeant des ressources disponibles dur le territoire.
  Afin de standardiser notre échelle de mesure, nous nous référerons pour cela à la proposition émanant des travaux du GREMI (Tabaries 2005) :
  « les résultats de la recherche empirique permettent de distinguer trois façons d'utiliser, d'interpréter, de créer ou de recréer la ressource pour un système local de production.
  *La première peut être appelée « **approche géographique** », où la ressource n'est qu'une externalité, qu'un facteur de localisation pour les firmes, et il où il n'est pas évident qu'un phénomène de milieu puisse émerger.*
  *La deuxième serait « **l'approche cognitive** », car la ressource est un atout endogène développé par le milieu, qui tente de créer une culture de la ressource permettant une exploitation durable de la ressource.*
  *Enfin la troisième serait « **l'approche éthique** » dans laquelle la ressource, qui a un caractère géographique ou historique spécifique, acquiert une valeur politique du fait qu'elle est défendue principalement par la population, des associations ou des collectivités locales. Cette ressource peut servir à procurer des valeurs d'usage pour la population locale, à fournir des externalités pour de nouvelles activités économiques, ou en tant qu'opportunité initiale peut servir à construire des compétences et savoir-faire, et peut-être un milieu (Camagni, 2004). »*

- Milieu - Action territoriale : Cette liste recense les domaines d'intervention des acteurs de l'entreprise au sein du territoire, ainsi que ceux du territoire en faveur de la firme. Le tout susceptible de conforter son activité, de générer divers types d'économies, de renforcer sa compétitivité en manifestant le territoire comme acteur de son développement.
  Elle permet également de mesurer en quoi le territoire importe au dirigeant, et si celui ci le considère comme une réelle plus-value différenciante.

Echelle de mesure :

- *0 : Aucun impact*
- *1 : Impact mineur*
- *3 : Implication moyenne susceptible d'influer*
- *5 : Implication majeure*

Stratégie de l'entreprise	**KATOEN NATIE**
Développement de l'activité	5
Réponse à des appels d'offre et à des demandes de clients	5
Corrélation « Territoire – Activité de l'entreprise »	5
Assurance du dirigeant des pertinences économique, compétitive et stratégique de la zone du Grand Port de Marseille comme point d'entrée majeur sur l'Europe	5
Caractérisation de la démarche d'innovation	1
Connaissance des règles institutionnelles liées au Développement Economique	1
Perception du Territoire comme moteur de la croissance de l'entreprise	0
Connaissance et compréhension des enjeux territoriaux	0
Impact des spécificités locales	
Gouvernance territoriale	0
Ressources géographiques : Infrastructures	5
Ressources humaines	5
Ressources cognitives : Coordination des institutions	0
Universités, Recherche	0
Dynamique de collaboration (clusters, …)	1
Ressources éthiques : Patrimoine	0
Culture	0
Autre	0
Milieu - Action territoriale	
Collaboration avec les acteurs territoriaux	1
Connaissance des acteurs territoriaux	1
Implication du dirigeant dans les structures professionnelles locales	1
Implication de l'entreprise dans la vie locale	1
Participation à des projets collectifs (infrastructures, R&D, …)	0
Délimitation du Territoire	0
Participation à des entités « territoriales » autres que professionnelles (structures politiques, conseils de développement, …)	0
Implication du dirigeant dans les structures professionnelles locales	0


Milieu - Action territoriale
Impact des spécificités locales
stratégie de l'entreprise

LABORATOIRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES MATERIAUX

I) PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom : Laboratoire d'Etudes et de Recherches sur les Matériaux (LERM)

Structuration juridique : SAS à Directoire et Conseil de Surveillance

Jusque fin 2010, le LERM est une PME de 65 salariés.
A partir de fin 2010, elle intègre le giron de SETEC, groupe de 1700 salariés environ.

Type de l'actionnariat :

Jusqu'en 2010, le capital était réparti entre quatre des fondateurs de l'entreprise, les trois membres actuels directoire et huit cadres salariés.
A partir de 2011, 51 % du capital de la société a été acquis par le Groupe d'Ingénierie SETEC.

Le LERM est donc passé d'un statut de PME à celui de structure associée à un groupe.
Cependant, les évolutions (organisation, gouvernance, …) induites par cette modification capitalistique sont trop récentes pour être prises en compte dans cette étude, laquelle portera principalement sur la période antérieure à 2010.

Modalités de gouvernance :
Jusqu'en 2010, 3 Co-directeurs généraux et Conseil de surveillance

Organisation :
Classique d'une PME

Marchés couverts :

Régionaux (25%), nationaux (60 %) et internationaux (15 %).

L'entreprise travaille à la fois pour des sociétés privées (suivi durabilité des bétons du pont Vasco de Gama à Lisbonne avec Vinci) et des marchés publics (diagnostic, conseil, assistance et suivi des travaux de restauration de l'amphithéâtre d'Arles).

Activités:

Etudes, Ingénierie, Conseil, Expertise concernant les matériaux entrant dans l'acte de construire

Chiffre d'affaires 2010 : 4,93 M€

Nombre de salariés : 65
Progression estimée : +10-12 sous 5 ans

Année de création ou date d'implantation locale :
Création : 1988
Implantation sur Arles : 1997 avec pré implantation agence en 1995

II) PRESENTATION DU DIRIGEANT

Nom : Gilles MARTINET

Fonction : Co Directeur Général

Organigramme de la gouvernance de l'entreprise :

Trois membres au directoire :
- Jean-Pierre Jacquet, Président
- Bernard Quénée, Directeur Général
- Gilles Martinet, Directeur Général

Qui s'appuie sur un comité directeur, constitué des directions opérationnelles de l'entreprise.

Antériorité dans l'entreprise :

Arrivé en 1992, quatre ans après la création pour y créer l'activité relative au Patrimoine Bâti
Directeur technique de 1993 à 2001
Directeur Recherche & Innovation de 2001 à 2004
Directeur Général depuis 1998

Mandats professionnels (consulaire, prud'homme, ….) :

Personnalité qualifiée au sein de l'AG de la CCIT PA

Participation active aux structures économiques locales (association d'exportateurs, clusters, syndicats, ….) ***(en personne ou en déléguant un de ses collaborateurs)***

Président du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines depuis 2007
Ex Président de la Commission Pierre Durabilité du Cefracor – 10 ans
Ex Vice Président de l'Association Pierres du Sud – 5 ans
Ex Président de l'association indépendante des parents d'élèves de l'école Amédée Pichot – 10 ans

Globalement, l'entreprise, ses dirigeants et collaborateurs sont très impliqués dans la vie et les structures locales (économiques, culturelles et sociétales)

Participation à des structures économiques nationales ou internationales (syndicats professionnels, commissions de normalisation, ..) ***(En personne ou en déléguant un de ses collaborateurs)***

Membre de la commission scientifique internationale « Pierre » de l'Icomos depuis 2009
Membre de la commission P72F de l'AFNOR pour la révision de la norme NF B 10-601 relative à l'utilisation de la pierre de construction
Expert de la commission Andromède de la Région Provence Alpes Côte d'Azur

III) CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE

Historique récent de l'activité. Caractérisation du type de développement (croissance ou non, diversification, …)

Centralisation et spécification de l'activité sur les domaines d'excellence : Ouvrages, Matériaux, Bâti Ancien et Environnement
Sur trois métiers :
Contrôle, essais et analyses
Diagnostic, conseil et assistance
Recherche et innovation

Mise en place d'une organisation matricielle : structure, support, ingénierie et laboratoires

Logique de croissance de 2006 à 2009 : effectif passé de 50 à 65, dont 25 à 30 Docteurs ou Ingénieurs.
Stabilisation depuis

Développement par la logique du partenariat complémentaire : A-Corros, Catalyse, Setec
Et utilisation des réseaux de type Pôle (Risques, IC&P, Indura,…) et des groupes de travail nationaux et internationaux : AFGC, BHP2000, Cefracor, GranDuBé, Diogen, RecyBéton, Icomos,…

Part de l'innovation ou de la R&D dans l'activité et perception qu'en a le dirigeant.

« On innove tout le temps et souvent sans le savoir » tant techniquement que dans les processus, les actes de management, la politique salariale, etc…
Cependant, l'existence, la reconnaissance clients et la légitimité de l'entreprise reposent sur l'innovation.
Le LERM est éligible au Crédit Impôt Recherche et ses prestations le sont pour ses clients qui en bénéficient.
L'entreprise est membre du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines et du Pôle de Compétitivité sur les Risques.

Cartographie de l'environnement économique directement lié à l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires (financiers, technologiques, ...) localisation de la main d'œuvre, …)

La main d'œuvre régionale est privilégiée.
Les fournisseurs sont souvent locaux sauf en cas spécificité non disponible. Il en est de même des partenaires technologiques (publics comme privés).
Les clients sont répartis principalement en France.
Les deux partenaires financiers de l'entreprise sont régionaux (une banque arlésienne et une marseillaise).

IV) RELATION AU TERRITOIRE

1) Les ressources en terme d'infrastructures

Raisons qui ont motivé la localisation actuelle de l'entreprise :

Dans un premier temps : « Quitter Paris en y restant », sans avoir de zone d'attache privilégiée.
Recherche de qualité de vie.

Dans un second temps, l'engouement des institutions : ville, département, région.
La Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles a également joué un rôle important, car c'était le seul organisme à vocation économique impliqué.
La taille humaine de la ville, l'attrait architectural et historique de la ville et le projet d'implantation dans la cité.

Ces motivations sont t'elles toujours d'actualité ?

Oui.
L'entreprise est bien connue de tous les acteurs locaux (politiques, économiques, culturels et autres).
Les relations sont aisées, notamment avec les élus, ce qui est un vrai avantage.
L'entreprise participe avec la Mairie, comme avec d'autres acteurs (Région, CCIPA), à divers groupes de travail, et l'implication de tous est toujours très constructive.
Ces relations se tiennent de plus dans un excellent état d'esprit.

Avec depuis une confirmation de l'attrait du territoire qui est devenu le nôtre et une forte facilité à échanger et à dialoguer avec les politiques, les institutionnels, etc..

L'environnement de l'entreprise propose t'il des infrastructures indispensables à sa compétitivité (port, aéroport, TGV, sortie autoroute, …) ?

Oui
Trois aéroports faciles d'accès
Deux gares tgv faciles d'accès
Axes autoroutiers

Ces ressources ont t'elles un coût mesurable pour l'entreprise ?

Non, pas simplement.
Elles font maintenant corps avec la dynamique du LERM.

Quelles infrastructures présentes à proximité et susceptibles ou non d'être utilisées par

l'entreprise peuvent être considérées comme différenciantes (c'est à dire valorisant le territoire et son espace économique)

On pourrait citer le patrimoine arlésien, qui sert de vitrine et de chantiers aux travaux du LERM, quand bien même il soit délicat de le qualifier d'infrastructure.
Il s'agit plutôt d'une ressource locale.

Quelles infrastructures mériteraient t'elles d'être déployées afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise

Un vrai tgv à Arles ou du moins une liaison performante ferroviaire entre Arles et les tgv avignonnais et nîmois.

2) Les ressources en terme d'aménités

Quels sont les besoins que l'entreprise parvient à satisfaire localement (recrutement, fournisseurs, sous-traitants, financiers, …) ?

Pratiquement tous sont pourvus en local (entendu comme régional).

Pour certaines « sous-traitance » spécifiques, pas de fournisseurs régionaux néanmoins
Pour les recrutements pas toujours possible de trouver les compétences mais Arles attire… ce sont donc des futurs ex pas locaux.
Pour les banques, une arlésienne a été « anti partenaire » en 2001.

Inversement, quels sont les manques ?

Partenariat technique sur nos métiers mais depuis 2007 on a bien avancé et ça ne fait que commencer.

Comment ces manques pourraient t'ils être localement comblés ?

3) Les réseaux économiques locaux

Quels sont les partenaires économiques locaux de l'entreprise ?

La Ville : La commune loue les locaux dans lesquels le LERM est installé depuis 1997
La Région : Contribue, via ses différents dispositifs d'accompagnement financier, aux projets et aux investissements de l'entreprise.

La CCI PA : Apporte du conseil (développement, informatique …)

Par ailleurs, la spécificité du LERM (entreprise privée mais laboratoire de recherche) l'a naturellement conduit à nouer des relations étroites avec les structures universitaires et de recherche locales. On peut ainsi citer :
L'Ecole des Mines d'Ales
Le CEREGE
L'université Aix Marseille I
….

Pour quels types de transactions ?

- Dialogues et échanges réguliers avec ces structures
- Proximité des élus et des partenaires économiques permettant de qualifier fortement l'information et par conséquent, de limiter certains risques.

La proximité génère t'elle des relations différentes (échanges technologiques, projets communs, ..) qu'avec des partenaires de même type mais éloignés ?

Oui
Grande facilité des échanges formels comme informels.

Quel est le process de sélection des partenaires

Evaluation technique
Partage de valeurs

Existe-t-il des réseaux économiques favorisant les relations professionnelles ?

Les grappes et les PRIDES (Clusters régionaux).

Le LERM participe activement au :
- Pôle de compétitivité Risque
- Pôle Industries Culturelles et Patrimoines (Gilles Martinet en est le Président) (labellisé Grappe par l'Etat et Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire par la Région PACA)

4) <u>Le territoire en tant qu'acteur économique</u>

L'entreprise a t'elle des relations avec les acteurs institutionnels locaux : Commune, Communauté d'agglomération, Pays, Département, Région, Chambre consulaire, … ?

Oui tous

Si oui de quel type ?

La Ville : La commune loue les locaux dans lesquels le LERM est installé depuis 1997
La Région : Contribue, via ses différents dispositifs d'accompagnement financier, aux projets et aux investissements de l'entreprise.
La CCI PA : Apporte du conseil (développement, informatique …)

Quels besoins ces acteurs sont t'ils susceptibles de satisfaire ?

Quels sont leurs domaines d'intervention en matière économique ?

Avance remboursable
Contrat de Développement pour l'Emploi (aide régionale)
Recrutement aidé
Location de bâtiments

L'entreprise considère t'elle ces acteurs comme des partenaires ?

Oui

Pourquoi ?

C'est une évidence, au regard de l'histoire du LERM sur Arles.

L'entreprise est elle parfois sollicitée par ces partenaires ?

Oui

Si oui, pour quelles raisons

Visite de délégation, témoignages, comités de pilotage, réflexions communes, visites de scolaires…

Les institutionnels locaux sont t'ils susceptibles d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ?

Oui en terme de connaissance des réseaux, de conseils, de formation, de sensibilisation.

De l'entraver ?

En lui proposant des projets en inadéquation avec l'entreprise (rythme, taille,…)

Cependant, il existe des institutions tellement éloignées des réalités de l'entreprise (rectorat, intelligence économique …) que leurs propositions, qui reçoivent par principe toujours un accueil favorable de la part de ses dirigeants, leur font perdre un temps (et parfois plus) précieux.

V) CONSTRUCTION TERRITORIALE

La notion de territoire a t'elle un sens pour le développement de l'entreprise ?

Oui.
L'image provençale acquise par le LERM a changé les rapports avec ses clients, qui considèrent l'entreprise différemment. La localisation arlésienne est particulièrement attractive.
Le sérieux perdure malgré les clichés.

Le LERM bénéfice beaucoup de l'image d'Arles et de la Région, en terme de Patrimoine et de Dynamisme.

Le Territoire bénéficie également de la dynamique et de l'image du LERM, les deux s'alimentant réciproquement.

Si oui, de quel territoire s'agit t'il ?

Plusieurs échelles : Ville et Région Sud

Ainsi, en terme d'activité, l'entreprise est naturellement orientée sur le territoire Méditerranéen.
En revanche, l'identité et les relations de proximité s'inscrivent naturellement sur le territoire Arlésien.

Les partenaires / confrères locaux ou non de l'entreprise bénéficient t'ils de leur localisation ?

Si oui, en quoi ?

Ils bénéficient de l'attractivité de la Région et d'Arles.
Certaines entreprises clientes, notamment les parisiennes, apprécient les visites au LERM.
Grâce à la proximité des gares TGV, les temps de transport ne sont plus des obstacles.

Si oui, est-ce reproductible dans le cas de l'entreprise ?

La notion de territoire a t'elle un sens économique pour le dirigeant ?

Oui

Si oui, de quel territoire s'agit t'il ?

Plusieurs échelles : Ville et Région Sud.

Cependant, le Territoire recouvre plusieurs dimensions :

Il peut s'agir de l'Identité, de l'Histoire, du Patrimoine, de la Culture ou des Frontières Administratives.
Mais également des relations de proximité.
Dans tous ces cas, Arles et ses alentours correspondent au territoire du LERM.

Le territoire devrait t'il tenir (ou accroître) un rôle dans le domaine économique ?

Bien entendu

Si oui, comment ?

Le dirigeant doit t'il contribuer à l'identité et l'attractivité de son « territoire » ?

Oui en le valorisant et en l'enrichissant

Si oui, comment ?

En participant à sa mesure et selon sa mission au développement économique et à l'image de ce territoire.

Si le développement économique de l'entreprise est amélioré par les acteurs locaux, c'est un devoir de le dire et de contribuer ainsi à l'attractivité du territoire.

SYNTHESE

REPRESENTATION DE LA NOTION DE TERRITOIRE

Très forte.
Le LERM, bien que relativement récemment implanté sur Arles, considère sa localisation comme une force et un élément différenciant.
Et ceci pour plusieurs raisons.

1) L'image provençale.

Etant assez rapidement parvenu à dépasser les poncifs attachés à la Provence, le LERM est considéré par ses clients comme conciliant professionnalisme et qualité de travail, dans un environnement fort éloigné des contraintes parisiennes.

2) L'utilisation du patrimoine local

La richesse historique d'Arles, du Sud de la France et du pourtour méditerranéen en général, justifie largement la localisation de l'entreprise.

Et ceci, également pour plusieurs raisons.

a) En tant qu'image de prestige

La rénovation du Patrimoine étant un des axes de développement du LERM, il est évident que le fait de côtoyer des monuments de renommée internationale dont certains inscrits au Patrimoine Mondial de l'Humanité, et de pouvoir faire état des divers études et travaux que l'entreprise y a réalisés légitiment de facto ses compétences et son savoir-faire en la matière.

b) En tant que facteur d'activité économique

Les vastes programmes de restauration engagés par les collectivités territoriales (par exemple, le Plan Patrimoine Antique de la Région PACA) génèrent de nombreux appels d'offre intéressant le LERM.
L'entreprise est notamment intervenue dans ce cadre de la rénovation de l'Amphithéâtre d'Arles et sa filiale Arkheia a développé un béton permettant le remplacement, à l'identique, de pierres endommagées du Théâtre Antique.

3) L'implication dans la vie locale

Le LERM, par atavisme et réalisme, a naturellement et dés sa délocalisation parisienne, noué et entretenu des contacts étroits avec tous les acteurs politiques comme économiques locaux.
La collaboration, l'échange et le partage sont des valeurs fondatrices de la société et expliquent probablement pourquoi elle a été impliquée dans nombre de commissions et de projets menés à l'échelon local.

Le fait que Gilles Martinet soit le Président du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines est représentatif de cette volonté de tisser avec le territoire des liens forts, pour le bien de son entreprise, mais également de toutes les composantes économiques du territoire.

En conséquence, le LERM différencie clairement deux dimensions dans son approche territoriale.
Celle correspondant à **son champ d'activité** : auquel cas, son « Territoire » est globalement représenté par la France, (principalement Paris et le grand Sud) et le pourtour méditerranéen.
Et celle correspondant à son « **capital social et cognitif** ». Auquel cas, il s'agit de la ville d'Arles et des ses abords proches.

UTILISATION DES RESSOURCES DU TERRITOIRE

Forte en ce qui concerne le Patrimoine.

Forte également en ce qui concerne les aspects cognitifs, les collaborations économiques et l'implication dans les dynamiques locales.

CONNAISSANCE DES ACTEURS INSTITUTIONNELS DU TERRITOIRE

Forte.
Bonne maîtrise des sphères d'intervention des différentes collectivités territoriales.
Implication au sein des principales structures économiques locales dont les missions sont cohérentes avec celles de l'entreprise.

APPREHENSION D'UN MODE DE GOUVERNANCE TERRITORIALE

Forte, même si très informelle. Cette approche de gouvernance passe par des relations informelles entre l'entreprise, les acteurs locaux, économiques comme sociaux, et politiques.
Il existe une très grande proximité entre les milieux politiques (maire d'Arles, Président de la Région PACA) et les dirigeants du LERM.
L'entreprise, en tant que telle, comme ses employés et ses dirigeants, sont à des degrés divers fortement investis dans la vie locale.

RELATION DE L'ENTREPRISE AU TERRITOIRE

Forte.
Ouverture naturelle vers les acteurs publics comme privés du territoire.

IMPLICATION AU SEIN DE LA VIE LOCALE

Forte.

IMPLICATION DU TERRITOIRE EN FAVEUR DE L'ENTREPRISE

Egalement forte.

La Commune est par exemple propriétaire des locaux occupés par le LERM et est très attentive à ses demandes.

CARACTERISATION DE LA SPHERE : LERM

L'objet de cette caractérisation est de hiérarchiser, les uns par rapport aux autres, les facteurs évoqués par le dirigeant comme étant ceux sur lesquels il axe sa stratégie de développement. Elle doit permettre de construire la « sphère LERM ».

Il s'agit donc d'une notation relative, et non absolue, de ces critères, que nous avons classés en trois groupes, constitutifs des trois parties de la sphère :

- Considérations spécifiques à l'entreprise : il s'agit de ce qui relève d'aspects purement stratégiques, indépendants du territoire

- Impact des spécifications territoriales : les critères évoqués dans ce cadre se réfèrent au contexte du territoire, son histoire, ses infrastructures, comme les économies d'agglomération qu'il génère, les coûts irrécouvrables, … tels que perçus par le dirigeant.
  Ils doivent permettre d'évaluer le degré de construction territoriale perçu par le dirigeant, notamment en ce qui concerne ce qui pourrait lui apparaître comme un mode de gouvernance spécifique (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2004).
  Il s'agit enfin de mesurer l'impact, l'utilité et l'appréhension qu'a le dirigeant des ressources disponibles dur le territoire.
  Afin de standardiser notre échelle de mesure, nous nous référerons pour cela à la proposition émanant des travaux du GREMI (Tabaries 2005) :
  « les résultats de la recherche empirique permettent de distinguer trois façons d'utiliser, d'interpréter, de créer ou de recréer la ressource pour un système local de production.
  *La première peut être appelée « **approche géographique** », où la ressource n'est qu'une externalité, qu'un facteur de localisation pour les firmes, et il où il n'est pas évident qu'un phénomène de milieu puisse émerger.*
  *La deuxième serait « **l'approche cognitive** », car la ressource est un atout endogène développé par le milieu, qui tente de créer une culture de la ressource permettant une exploitation durable de la ressource.*
  *Enfin la troisième serait « **l'approche éthique** » dans laquelle la ressource, qui a un caractère géographique ou historique spécifique, acquiert une valeur politique du fait qu'elle est défendue principalement par la population, des associations ou des collectivités locales. Cette ressource peut servir à procurer des valeurs d'usage pour la population locale, à fournir des externalités pour de nouvelles activités économiques, ou en tant qu'opportunité initiale peut servir à construire des compétences et savoir-faire, et peut-être un milieu (Camagni, 2004). »*

- Milieu - Action territoriale : Cette liste recense les domaines d'intervention des acteurs de l'entreprise au sein du territoire, ainsi que ceux du territoire en faveur de la firme. Le tout susceptible de conforter son activité, de générer divers types d'économies, de renforcer sa compétitivité en manifestant le territoire comme acteur de son développement.
  Elle permet également de mesurer en quoi le territoire importe au dirigeant, et si celui ci le considère comme une réelle plus-value différenciante.

Echelle de mesure :

- *0 : Aucun impact*
- *1 : Impact mineur*
- *3 : Implication moyenne susceptible d'influer*
- *5 : Implication majeure*

Stratégie de l'entreprise	**LERM**
Développement de l'activité	5
Connaissance et compréhension des enjeux territoriaux	5
Perception du Territoire comme moteur de la croissance de l'entreprise	5
Connaissance des règles institutionnelles liées au Développement Economique	5
Caractérisation de la démarche d'innovation	5
Corrélation « Territoire – Activité de l'entreprise »	3
Impact des spécificités locales	
Gouvernance territoriale	3
Ressources géographiques : Infrastructures	3
Ressources humaines	1
Ressources cognitives : Coordination des institutions	3
Universités, Recherche	5
Dynamique de collaboration (clusters, …)	5
Ressources éthiques : Patrimoine	5
Culture	3
Autre : Valorisation du territoire dans la représentation de l'entreprise	5
Milieu - Action territoriale	
Connaissance des acteurs territoriaux	5
Collaboration avec les acteurs territoriaux	5
Implication de l'entreprise dans la vie locale	5
Participation à des entités « territoriales » autres que professionnelles (structures politiques, conseils de développement, …)	5
Implication du dirigeant dans les structures professionnelles locales	3
Participation à des projets collectifs (infrastructures, R&D, …)	3
Délimitation du Territoire	3

LES RENCONTRES D'ARLES

I) PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom : Les Rencontres d'Arles

Structuration juridique : Association loi 1901

Type de l'actionnariat / Répartition budget :

Le budget de l'édition 2009 des Rencontres a été de 5 millions d'euros hors taxes provenant à 41% de financements publics, 39 % de recettes propres (principalement billetterie et produits dérivés) et 20 % de partenariats privés.

Financements :

Publics :
- Europe
- Etat (DRAC)
- Région Provence Alpes Côte d'Azur
- Région Languedoc Roussillon
- Département des Bouches du Rhône
- Ville D'Arles
- Institut français

Privés :
- Sponsors
- Autres (entreprises, mécènes ….)
- Visiteurs

Modalités de gouvernance :

L'association est structurée autour d'un bureau :

Jean-Noël Jeanneney : Président
Hervé Schiavetti :Vice-président *(Maire d'Arles)*
Jean-François Dubos : Vice-président
Maja Hoffmann : Trésorière *(Fondatrice de la fondation LUMA*)
Françoise Nyssen : Secrétaire *(PDG Editions Actes Sud)*

Outre les membres du bureau, le conseil d'administration est composé de :

Membres de droit
Ville d'Arles

Hervé Schiavetti Maire d'Arles, Vice-président du Conseil Général des Bouches-du-Rhône

Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Michel Vauzelle Président de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Député

Conseil Général des Bouches-du-Rhône

Jean-Noël Guérini Président du Conseil Général des Bouches-du-Rhône

Ministère de la Culture et de la Communication

Jean-Pierre Simon Directeur adjoint, chargé des arts plastiques, Direction Générale de la Création Artistique

François Brouat Directeur Régional des Affaires Culturelles Provence-Alpes-Côte d'Azur

Institut français

Sylviane Tarsot-Gillery Directrice

École Nationale Supérieure de la Photographie

Rémy Fenzy Directeur

Centre des Monuments Nationaux

Isabelle Lemesle Présidente

Membres fondateurs

Lucien Clergue
Jean-Maurice Rouquette

Personnalités qualifiées membres du conseil d'administration

Maryse Cordesse
Patrick de Carolis
Catherine Lamour
Michèle Moutashar (Directrice musée Réattu, Arles)
Jean-Pierre Rhem

Globalement, les membres du Bureau et du Conseil d'Administration sont physiquement présents lors des réunions et sont très impliqués dans les choix d'orientation stratégique du festival.

Organisation :

Les équipes opérationnelles sont organisées autour de François HEBEL (Directeur) et d'Alice MARTIN (Administratrice générale)

Elles s'articulent autour des fonctions :

Administratives et gestion
Production
Communication visuelle et édition
Presse et protocole
Partenariats
Projections
Education

Accueil Publics

Soit 13 personnes à temps plein sur l'année et 300 vacataires (sur une moyenne de 4 mois)

Marchés couverts :

Les rencontres drainent un visitorat mondial.
73 000 participants pour l'édition de 2010, qui s'étale de juillet à septembre.

La provenance des festivaliers peut être décrite ainsi :

Ville Arles : 5000 visiteurs
Région Paca : 30 %
France : 80 %
Europe : 95 %
Continents américain et asiatique : 5 %

Activités:

Les Rencontres d'Arles est un des festivals les plus importants du monde de la photographie. Les rencontres ont été créées en 1969.

La semaine d'ouverture des Rencontres d'Arles propose des événements axés sur la photographie (projections nocturnes, visites d'expositions, débats, colloques, soirées, signatures de livres, etc.) au sein des lieux historiques de la ville dont certains sont spécialement ouverts pour l'occasion.

Parmi les moments les plus marquants des dernières Rencontres, on peut citer : la Nuit de l'Europe (2008), qui a présenté un large panorama des identités photographiques européennes au sein de la Friche des Ateliers SNCF; le défilé spectacle créé par Christian Lacroix pour la soirée de clôture du festival (2008); et le concert de Patti Smith à l'occasion de l'anniversaire des 20 ans de l'agence Vu (2006) ; La nuit de l'année, organisée dans différents quartiers d'Arles, et qui draine de nombreux habitants.

Soirées au Théâtre Antique
Les projections nocturnes en plein air au Théâtre Antique d'Arles présentent le travail d'un photographe ou un spécialiste de la photographie accompagné par concerts et performances. Chaque soirée est l'objet d'une création unique.
Lors de l'édition 2009 du festival, 8500 spectateurs ont assisté aux soirées au Théâtre Antique, soit une moyenne de 2000 spectateurs par soir et 2500 pour la soirée de clôture et la projection de The Ballad of Sexual Dependency de Nan Goldin accompagnée par un concert des Tiger Lillies.

Nuit de l'année
Depuis cinq ans, la Nuit de l'Année propose au public des Rencontres une promenade durant laquelle différents acteurs issus de la presse, des agences ou de collectifs de photographes,

montrent leur production photographique de l'année.
L'édition 2009 a été pour la première fois présentée dans l'enceinte du Parc des Ateliers où elle a rassemblé 8 000 personnes devant 16 espaces de projection. Ces derniers étaient investis par 36 agences, des collectifs et magazines de photo ainsi que par une production inédite de la journaliste Caroline Cartier de Radio France.
La Nuit de l'Année a été présentée au Cambodge, en Géorgie et au Brésil.

Colloques et débats
Lors de la semaine d'ouverture des Rencontres d'Arles, des colloques et débats sont organisés, invitant les photographes participants et les professionnels présents à s'exprimer sur leur travail ou sur les questions soulevées par les images exposées.
Les dernières éditions de ces événements ont ainsi abordé la photographie autour de différents sujets : Ruptures, une notion centrale pour la photographie aujourd'hui (2009), La commande en photographie : liberté ou contrainte (2008), Enjeux et mutations du marché de la photographie (2007)…

Prix des Rencontres d'Arles
Les Prix des Rencontres d'Arles sont, depuis leur création en 2002, l'occasion de découvrir de nouveaux talents aux Rencontres d'Arles. Leur formule a évolué en 2007 pour conserver trois prix annuels, présentés tout l'été à Arles, et décernés lors de la cérémonie de clôture de la semaine professionnelle du festival : le Prix Découverte (25 000 euros), le Prix du Livre d'Auteur (8 000 euros) et le Prix du Livre Historique (8 000 euros). Depuis 2010, un prix LUMA est également attribué.

Photo Folio Review & Gallery
Lancé en 2006, Photo Folio Review & Gallery propose aux photographes des lectures de portfolios pendant la semaine d'ouverture du festival, et offre une opportunité d'exposer leurs images pendant toute la durée des Rencontres d'Arles. Lors de ces lectures, les photographes soumettent leurs travaux à l'œil d'experts internationaux de la photographie dans divers domaines : éditeurs, commissaires d'expositions, directeurs d'institutions, directeurs d'agences, galeristes, collectionneurs, critiques, directeurs artistiques de presse...

Stages de photographie
L'échange entre les photographes professionnels et les praticiens de tous niveaux est une constante depuis la création des Rencontres d'Arles. Les stages de photographie permettent chaque année aux participants de s'engager dans une démarche personnelle de création, au plus proche des enjeux esthétiques, éthiques et technologiques de la photographie.
Des grands noms de la photographie sont régulièrement maîtres de stages pour les Rencontres d'Arles : Guy le Querrec, Antoine d'Agata, Martin Parr, René Burri, Joan Fontcuberta…

Rentrée en Images
Depuis 2004, l'événement « Une Rentrée en Images » est un axe majeur de la politique des actions pédagogiques développée par les Rencontres d'Arles. Pendant les deux premières semaines de septembre, les élèves du CP au Master visitent les expositions encadrées par des médiateurs spécialisés. S'appuyant sur la programmation du festival, l'événement vise à faire découvrir les arts visuels au jeune public et s'inscrit dans une politique plus large de démocratisation culturelle. En effet, « Une Rentrée en Images » permet de toucher plusieurs milliers d'élèves dont une part significative approche l'univers de l'art contemporain pour la

première fois.

Chiffre d'affaires :

Budget de 5 M €, financé par le public à 40 %.

Nombre de salariés : 13 à temps plein, plus de 300 vacataires lors des 4 mois d'été.

Progression estimée :

Année de création ou date d'implantation locale : 1969

II) PRESENTATION DU DIRIGEANT

Nom : Alice MARTIN

Fonction : Administratrice Générale

Organigramme de la gouvernance de l'entreprise :

Antériorité dans l'entreprise : 2005

Mandats professionnels (consulaire, prud'homme, ….) :
Chargée de cours à la Sorbonne (Gestion culturelle)

Participation active aux structures économiques locales (association d'exportateurs, clusters, syndicats, ….) ***(en personne ou en déléguant un de ses collaborateurs)***

Les Rencontres d'Arles sont membres du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, et participent à la démarche depuis sa création.
Globalement, bien qu'association relativement atypique, les Rencontres tentent d'être fortement impliquées dans la vie économique locale et de se rapprocher de ses entreprises (création d'un club des partenaires) et des institutions comme la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles.

Cependant, le milieu éprouve parfois des difficultés à entretenir des relations suivies avec le festival, l'image « artistique » des Rencontres pouvant apparaître éloignée des objectifs de développement économique poursuivis par ces structures.

Toutefois, cette opinion tend à être dépassée, grâce à l'évolution des discours officiels et par la reconnaissance effective du poids économique de la culture.
Mais également, par l'existence sur Arles du Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, qui a contribué à la compréhension de la réelle dynamique économique portée localement par tous les acteurs intervenant dans ces domaines.

Participation à des structures économiques nationales ou internationales (syndicats professionnels, commissions de normalisation, ..) ***(En personne ou en déléguant un de ses collaborateurs)***

III) CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE

Historique récent de l'activité. Caractérisation du type de développement (croissance ou non, diversification, …)

Les Rencontres connaissent une croissance régulière en termes de visitorat (+20 % par an en moyenne depuis ces 10 dernières années – 9000 visiteurs en 2001, 73 000 en 2010), de nombre d'exposition et de salariés.

Part de l'innovation ou de la R&D dans l'activité et perception qu'en a le dirigeant :

L'innovation touche toutes les fonctions du festival.
En termes artistique : la muséographie, le choix d'artistes, de nouveaux lieux d'exposition
En termes organisationnel : l'accueil du public, les outils de médiation, …
Ainsi qu'en termes administratif : la gestion du public, la fidélisation, ….

Cartographie de l'environnement économique directement lié à l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires (financiers, technologiques, ...) localisation de la main d'œuvre, …)

Le festival est géré par deux équipes : une à Paris, qui est plutôt en charge de la communication et des relations presse, et une à Arles, qui gère toutes les tâches inhérentes à son organisation.

Ainsi, le recrutement est principalement local durant la période du festival, de même que la localisation des fournisseurs, rarement éloignés de plus de 100 km d'Arles.

Par contre, les compétences recherchées sur les cœurs de métiers de l'association (Direction, communication, événementiel…), sont parfois délicates à trouver en Région. En tout état de cause, dans ce cas également, le recrutement local est privilégié.

IV) RELATION AU TERRITOIRE

1) Les ressources en terme d'infrastructures

Raisons qui ont motivé la localisation actuelle de l'entreprise :

Implantation historique du festival à Arles par Jean Maurice ROUQUETTE (Conservateur en chef du patrimoine) Directeur du musée Réattu, et Lucien CLERGUE, Photographe de renommée mondiale, tous deux résidant à Arles, et l'écrivain Michel TOURNIER.

Ces motivations sont t'elles toujours d'actualité ?

Oui, le festival fait corps avec la Ville et il apparaît manifeste que les lieux d'exposition, principalement patrimoniaux et souvent exceptionnels, font partie intégrante du concept même des Rencontres.

Ainsi, plusieurs tentatives de « délocalisation » de certaines expositions (à Paris ou en Asie) se sont heurtées à la difficulté de retrouver des sites au sein desquels la muséographie attachée aux lieux arlésiens puisse être dupliquée.
Jusqu'à présent, ces essais ont été infructueux.

Il apparaît de plus qu'Arles se nourrit des Rencontres, en bénéficiant des retombées économiques qu'elles génèrent et de l'image positive qu'elles véhiculent, mais que le festival, par l'utilisation qu'il fait des lieux emblématiques de la cité classée au Patrimoine Mondial de l'Unesco, démultiplie l'impact artistique des œuvres exposées tout en offrant à son visitorat de nouveaux sujets d'intérêt.

En conséquence, depuis 10 ans maintenant, la progression de festival est intimement liée à Arles, et il est intéressant de se rappeler que c'est une volonté municipale, qui, en 2001, a installé une nouvelle équipe de gouvernance (en proposant à Monsieur François BARRE d'en devenir le Président et à Monsieur François HEBEL d'en être le Directeur), laquelle a totalement rénové les Rencontres, en lui permettant de retrouver son statut de plus grand festival de photos au monde, et Arles, de capitale, au moins européenne, de ce secteur culturel.

L'environnement de l'entreprise propose t'il des infrastructures indispensables à sa compétitivité (port, aéroport, TGV, sortie autoroute, …) ?

Les monuments d'Arles sont partie intégrante du festival, au sein desquels sont organisées les expositions.

Par ailleurs, la Ville d'Arles, ses monuments, ses patrimoines culturels et naturels sont indissociables du Festival, de même que toutes ses infrastructures touristiques (hôtels, restaurants …) comme logistiques (aéroport de Marseille ou TGV)

Ces ressources ont t'elles un coût mesurable pour l'entreprise ?

Le patrimoine arlésien est une composante essentielle du concept des Rencontres.
Le coût n'est pas mesurable.

Quelles infrastructures présentes à proximité et susceptibles ou non d'être utilisées par l'entreprise peuvent être considérées comme différenciantes (c'est à dire valorisant le territoire et son espace économique)

Le Patrimoine essentiellement

Quelles infrastructures mériteraient t'elles d'être déployées afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise :

Le festival rencontre des difficultés croissantes dans l'utilisation des lieux patrimoniaux, dont les équipements et les moyens d'accès ne sont plus aux normes actuelles.
Ces contraintes se traduisent par un risque de ne plus pouvoir utiliser ces sites, qui font pourtant corps avec le festival, tant pour des problèmes administratifs, que financiers (assureurs et prêteurs) ou même artistiques.

Il faudrait donc qu'une concertation avec les différents acteurs concernés, au premier rang desquels la mairie, soit instaurée afin de planifier la mise aux normes de tous ces bâtiments.
Les Rencontres ont d'ailleurs établi un état des lieux, avec quelques préconisations. La municipalité arlésienne a été saisie et doit prochainement donner son sentiment.

Cependant, la croissance du festival se trouve également obérée par l'insuffisance de certaines infrastructures.
On peut ainsi citer la position de la gare, relativement éloignée du centre ville, et surtout du Parc des Ateliers SNCF, qui abrite déjà de nombreuses expositions, mais qui va, en 2013, devenir le centre culturel de la cité, grâce à la Fondation Luma et aux bâtiments conçus par Frank Gehry.

La capacité hôtelière est également notoirement insuffisante. Des festivaliers ne peuvent s'inscrire aux manifestations et aux cours par saturation des lieux d'accueil.

Enfin, bien que la taille de la ville soit relativement modeste, l'organisation des transports est assez défaillante. Le festival tente donc, avec des structures privées, la SNCF, comme avec la commune, de proposer des modes de déplacements alternatifs, innovants et doux (vélo, …) aux touristes et festivaliers.

2) <u>Les ressources en terme d'aménités</u>

Quels sont les besoins que l'entreprise parvient à satisfaire localement (recrutement, fournisseurs, sous-traitants, financiers, …)

Recrutement de vacataires

Inversement, quels sont les manques

Comment ces manques pourraient t'ils être localement comblés ?

3) Les réseaux économiques locaux

Quels sont les partenaires économiques locaux de l'entreprise ?

Partenaires institutionnels financeurs
Club d'entreprises – sponsors locaux

Pour quels types de transactions

La proximité génère t'elle des relations différentes (échanges technologiques, projets communs, ..) qu'avec des partenaires de même type mais éloignés ?

Quel est le process de sélection des partenaires

Existe t'il des réseaux économiques favorisant les relations professionnelles ?

Oui, le Pôle Industries Culturelles et patrimoines, mais de façon très mineure.
En revanche, les Rencontres échangent beaucoup avec les autres festivals de la Région, et élaborent, parfois, des actions communes (en 2010, organisation conjointe avec le Festival d'Avignon et celui d'Aix de rencontres professionnelles à Arles).

4) Le territoire en tant qu'acteur économique

L'entreprise a t'elle des relations avec les acteurs institutionnels locaux : Commune, Communauté d'agglomération, Pays, Département, Région, Chambre consulaire, … ?

Si oui de quel type ? Financiers, organisationnels et opérationnels (actions auprès des scolaires)

Quels besoins ces acteurs sont t'ils susceptibles de satisfaire ?

Quels sont leurs domaines d'intervention en matière économique ?

L'entreprise considère t'elle ces acteurs comme des partenaires ?

Oui

Pourquoi ?

Outre leur participation financière, les acteurs institutionnels locaux (principalement la Ville, mais également la Région et le Département), contribuent par leur notoriété à la valorisation du festival.
Inversement, les Rencontres sont devenus un réel facteur de valorisation du territoire.
Les politiques (le Maire d'Arles, comme le Président de la Région PACA et même le Ministre de la Culture cette année) participent régulièrement aux conférences de presse de présentation du programme, ainsi, qu'évidemment, aux inaugurations des diverses manifestations se tenant lors de la semaine d'ouverture.

En conséquence, il est clair que pour le Territoire (Arles, Département, Région, voire Etat Français), le festival dépasse son rôle initial de manifestation culturelle pour acquérir le statut d'outil de promotion et de valorisation territoriale.
Les Rencontres sont donc devenues un réel levier de développement économique.

L'entreprise est elle parfois sollicitée par ces partenaires ?
Oui

Si oui, pour quelles raisons

Le plus fréquemment afin d'offrir au territoire une visibilité accentuée au sein des différents supports de communication édités par le festival.

Inversement, la commune fait très fréquemment référence au festival dans ses propres outils de communication, tant pour la promotion touristique du territoire que pour en rappeler le poids économique. La revue de la ville cite fréquemment les retombés directes (nombre de salariés, nuitées d'hôtel …) comme indirectes (croissance du flux touristique, augmentation de la fréquentation des commerces du centre ville, …) générées par les Rencontres.

Les institutionnels locaux sont t'ils susceptibles d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ?

De l'entraver ?

Oui, par l'inadaptation des sites d'exposition aux réglementations actuelles et aux attentes du public. Problème à gérer avec la commune.

Pourquoi ?

V) CONSTRUCTION TERRITORIALE

La notion de territoire a t'elle un sens pour le développement de l'entreprise ?

Oui.

Si oui, de quel territoire s'agit t'il ?

- Le territoire physique : les lieux d'exposition, le patrimoine général de la ville d'Arles et des alentours

- Le territoire symbolique : les valeurs positives associées à la ville, comme à la Camargue, aux Alpilles et à la Provence.

La région est extrêmement attractive.

Si non, pourquoi ?

Le problème de ce territoire, pour le festival, réside principalement sur la capacité des habitants à participer, en tant que visiteurs, aux différentes expositions et manifestations qu'il organise.
Et donc de la compréhension des organisateurs du festival des attentes locales.

Les partenaires / confrères locaux ou non de l'entreprise bénéficient t'ils de leur localisation ?

Si oui, en quoi ?
Si oui, est-ce reproductible dans le cas de l'entreprise ?

La notion de territoire a t'elle un sens économique pour le dirigeant ?

Oui, par exemple avec la création du « Cercle des Mécènes », structure tentant de regrouper les entreprises locales souhaitant s'impliquer dans la vie du festival, de contribuer à son financement et de s'appuyer, en interne comme en externe, sur sa renommée.

Outre l'aspect financier, la création de ce cercle local répondait à la volonté du festival de fédérer les acteurs locaux autour de la notion Territoriale.
Ceci afin de manifester le fait que, bien que différents, tant dans leurs secteurs d'activité que dans leurs organisations, entreprises et Rencontres d'Arles, de par leur localisation au sein d'un espace particulier à de nombreux titres, partagent un destin commun dont ils peuvent être acteurs, individuellement comme collectivement.
Toutefois, le Festival éprouve des difficultés à fédérer les acteurs économiques, qui ne concrétisent pas aisément leurs manifestations d'intention. Le Cercle, après deux ans d'existence et une forte communication, relayée notamment par la CCIPA et l'Union Patronale, ne regroupe que peu d'entreprises locales. On peut ainsi citer, Listel, Paul Ricard,

Le Moulin de Valdonne, Actes Sud, L'Hôtel Arlatan, La Féria des Pains et La Manade Jacques Bon. Seules les quatre dernières de cette liste sont des PME Arlésiennes.

Or, L'objectif principal du Cercle est de faire des dirigeants d'entreprises les « ambassadeurs » du festival.
Il a ainsi pour vocation de rassembler des entreprises locales sensibles à la photographie et fortement impliquées dans le développement et la promotion de leur territoire, afin de :
- Promouvoir le tissu industriel du pays d'Arles et de Provence et développer des synergies régionales, nationales et internationales.
- Tisser des liens efficaces entre les entreprises membres du Cercle.
- Proposer aux entreprises d'associer l'image des rencontres d'Arles à leurs actions promotionnelles et commerciales.
Les Rencontres d'Arles véhiculent des valeurs de créativité, d'excellence, d'audace et de renouvellement, valeurs qui sont aussi partagées par les entreprises.
- Faire participer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise à cette ouverture culturelle : créer du lien en interne et mobiliser ses salariés à travers des actions de sensibilisation autour de la photographie, discipline en constante évolution et qui témoigne d'un très fort engouement populaire.

Cette notion de destinée commune est profondément ancrée au sein de la gouvernance du festival, qui est convaincue que la mobilisation des acteurs locaux, quand bien même fondamentalement différents, peut interagir sur la valorisation de ce territoire, son attractivité et donc son développement économique.

Si oui, de quel territoire s'agit t'il ?

Arles et les alentours

Si non, pourquoi ?

Le territoire devrait t'il tenir (ou accroître) un rôle dans le domaine économique ?

Si oui, comment ?

Oui, via le cercle des mécènes

Le dirigeant doit t'il contribuer à l'identité et l'attractivité de son « territoire » ?

Oui, bien sûr.

Si oui, comment ?

Le principe même des Rencontres, qui s'appuie sur le Territoire pour développer son image, se doit en retour de valoriser également Arles.
Toute la communication du festival fait ainsi explicitement référence à Arles, son Patrimoine et son histoire.

Les 2 s'entretiennent mutuellement.

Ainsi, les Rencontres ont tenté de créer des expositions à Paris, mais ont rapidement abandonné l'idée.

Cependant, cela n'a pas toujours été le cas, et l'osmose n'a pas toujours été aussi forte entre le festival, la ville et ses commerçants.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier que c'est la présence sur Arles de ce qui était à l'époque les « Rencontres Internationales de la Photographie » que l'Ecole Nationale Supérieure de la Photographie, la seule école de ce type en France, fut créée au milieu des années 80.

Ce positionnement d'Arles comme ville de référence pour la photographie en France a été récemment réaffirmée par le Ministre de la Culture, qui a souhaité implanter, dans ce qui sera le Parc des Ateliers, le nouveau centre de conservation et de restauration de la photographie.

Ce projet s'inscrit ainsi pleinement au sein de celui porté par la fondation Luma, qui vise à réhabiliter totalement cette friche industrielle de plus de 7 ha, située au cœur d'Arles et accueillant déjà de nombreuses expositions, en injectant plus de 120 M€ de fonds privés et en demandant à l'architecte Franck Gehry d'aménager l'ensemble du site et de concevoir plusieurs bâtiments emblématiques afin d'accueillir le siège de cette institution dédiée à l'art moderne et à la photographie.

On peut donc considérer que la présence depuis plus de 40 ans du festival sur Arles est facteur de développement économique direct comme indirect.

Arles a acquis l'image de Capitale de la Photographie.

Des acteurs publics comme maintenant privés ont ainsi investi des moyens assez considérables afin, d'en un premier temps, de contribuer à cette dynamique, mais maintenant, également, pour en bénéficier, le tout dans un cercle vertueux porteur de développements multiples.

SYNTHESE

REPRESENTATION DE LA NOTION DE TERRITOIRE

Forte. Symbolique comme opérationnelle. Il s'agit d'Arles et de sa très proche périphérie.

UTILISATION DES RESSOURCES DU TERRITOIRE

Forte, en ce qui concerne les ressources physiques (lieux d'exposition) que symboliques (image d'Arles et de la Région).
Egalement conséquente pour ce qui est des ressources institutionnelles et spécifiques au territoire (implication de la Fondation Luma et de Madame Hoffmann).
En revanche, utilisation et implication au sein des structures locales classiques assez limitées, bien que souhaitées.

CONNAISSANCE DES ACTEURS INSTITUTIONNELS DU TERRITOIRE

Forte, de leurs missions comme de leurs compétences et moyens d'intervention.
Très bonne maîtrise des sphères d'intervention des différentes collectivités territoriales.
Participation des principaux acteurs territoriaux à la gouvernance des Rencontres.

APPREHENSION D'UN MODE DE GOUVERNANCE TERRITORIALE

Le concept d'une gouvernance territoriale peut être rapproché de celui prévalant pour le festival, où les acteurs politiques, sociaux, économiques et techniques se côtoient au sein du conseil d'administration.
Tout ce qui se réfère au territoire arlésien et qui est susceptible de concerner les Rencontres est donc parfaitement connu de ses instances dirigeantes.
Inversement tout ce que propose le festival et qui en impacte la vie culturelle, l'économie, la renommée, ou l'attractivité est débattu par toutes les structures (Etat, Région, Département, Ville, Fondation Luma, Ecole Nationale Supérieure de la Photo, Actes Sud ….) partie prenantes.
En conséquence, il existe une très forte corrélation entre les projets menés par le festival, et ceux portés par les autres acteurs territoriaux majeurs.
D'où une forte cohérence, une alliance de fait et, probablement, une forte optimisation des moyens disponibles.
En revanche, Madame Martin n'a jamais fait état d'un mode de gouvernance plus global et dépassant le périmètre des Rencontres.

RELATION DE L'ENTREPRISE AU TERRITOIRE

Forte.
Le territoire, par ses sites comme son image, fait partie intégrante de l'activité du festival.
Le dirigeant considère que l'image positive du territoire rejaillit directement sur la croissance de son activité.

Inversement, il estime que son action contribue à la notoriété du territoire.

IMPLICATION AU SEIN DE LA VIE LOCALE

Souhait affirmé d'intervenir et de contribuer au dynamisme local.
Regret de ne pas toujours être suivi ou compris par les acteurs locaux, publics comme privés.

IMPLICATION DU TERRITOIRE EN FAVEUR DE L'ENTREPRISE

Forte, à, de multiples titres.

a) Le Territoire, par ses lieux patrimoniaux, fait partie intégrante du festival.
b) Les acteurs publics, comme privés (minoritairement cependant) du Territoire contribuent largement au budget du festival.
c) Le Festival a été profondément remanié et a probablement dû sa survie à la décision du Maire d'Arles, en 2001, d'en modifier radicalement la gouvernance et de solliciter Messieurs Barre et Hebel afin d'en assurer la présidence et la direction.

CARACTERISATION DE LA SPHERE : LES RENCONTRES D'ARLES

L'objet de cette caractérisation est de hiérarchiser, les uns par rapport aux autres, les facteurs évoqués par le dirigeant comme étant ceux sur lesquels il axe sa stratégie de développement. Elle doit permettre de construire la « sphère Les Rencontres d'Arles ».

Il s'agit donc d'une notation relative, et non absolue, de ces critères, que nous avons classés en trois groupes, constitutifs des trois parties de la sphère :

- Considérations spécifiques à l'entreprise : il s'agit de ce qui relève d'aspects purement stratégiques, indépendants du territoire

- Impact des spécifications territoriales : les critères évoqués dans ce cadre se réfèrent au contexte du territoire, son histoire, ses infrastructures, comme les économies d'agglomération qu'il génère, les coûts irrécouvrables, … tels que perçus par le dirigeant.
  Ils doivent permettre d'évaluer le degré de construction territoriale perçu par le dirigeant, notamment en ce qui concerne ce qui pourrait lui apparaître comme un mode de gouvernance spécifique (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2004).
  Il s'agit enfin de mesurer l'impact, l'utilité et l'appréhension qu'a le dirigeant des ressources disponibles dur le territoire.
  Afin de standardiser notre échelle de mesure, nous nous référerons pour cela à la proposition émanant des travaux du GREMI (Tabaries 2005) :
  « les résultats de la recherche empirique permettent de distinguer trois façons d'utiliser, d'interpréter, de créer ou de recréer la ressource pour un système local de production.
  *La première peut être appelée « **approche géographique** », où la ressource n'est qu'une externalité, qu'un facteur de localisation pour les firmes, et il où il n'est pas évident qu'un phénomène de milieu puisse émerger.*
  *La deuxième serait « **l'approche cognitive** », car la ressource est un atout endogène développé par le milieu, qui tente de créer une culture de la ressource permettant une exploitation durable de la ressource.*
  *Enfin la troisième serait « **l'approche éthique** » dans laquelle la ressource, qui a un caractère géographique ou historique spécifique, acquiert une valeur politique du fait qu'elle est défendue principalement par la population, des associations ou des collectivités locales. Cette ressource peut servir à procurer des valeurs d'usage pour la population locale, à fournir des externalités pour de nouvelles activités économiques, ou en tant qu'opportunité initiale peut servir à construire des compétences et savoir-faire, et peut-être un milieu (Camagni, 2004). »*

- Milieu - Action territoriale : Cette liste recense les domaines d'intervention des acteurs de l'entreprise au sein du territoire, ainsi que ceux du territoire en faveur de la firme. Le tout susceptible de conforter son activité, de générer divers types d'économies, de renforcer sa compétitivité en manifestant le territoire comme acteur de son développement.
  Elle permet également de mesurer en quoi le territoire importe au dirigeant, et si celui ci le considère comme une réelle plus-value différenciante.

Echelle de mesure :

- *0 : Aucun impact*
- *1 : Impact mineur*
- *3 : Implication moyenne susceptible d'influer*
- *5 : Implication majeure*

Stratégie de l'entreprise	**RENCONTRES D'ARLES**
Développement de l'activité	5
Augmentation du nombre et de la typicité des lieux d'exposition	5
Création de nouveaux concepts et de scénographies originales	5
Augmentation de la part « financements privés » au sein de son budget	5
Perception du Territoire comme moteur de la croissance de l'entreprise	5
Connaissance des règles institutionnelles liées au Développement Economique	5
Corrélation « Territoire – Activité de l'entreprise »	5
Caractérisation de la démarche d'innovation	3
Connaissance et compréhension des enjeux territoriaux	3
Impact des spécificités locales	
Gouvernance territoriale	1
Ressources géographiques : Infrastructures	1
Ressources humaines	3
Monuments	5
Ressources cognitives : Coordination des institutions	3
Coordination des décideurs locaux	5
Universités, Recherche	
Dynamique de collaboration (clusters, …)	1
Ressources éthiques : Patrimoine	5
Culture	3
Fondation LUMA et implication de Madame Hoffmann	3
Autre : Valorisation du territoire dans la représentation de l'activité	5
Milieu - Action territoriale	
Connaissance des acteurs territoriaux	5
Collaboration avec les acteurs territoriaux	1
Implication de l'entreprise dans la vie locale	5
Participation à des entités « territoriales » autres que professionnelles (structures politiques, conseils de développement, …)	0
Implication du dirigeant dans les structures professionnelles locales	0
Participation à des projets collectifs (infrastructures, R&D, …)	0
Délimitation du Territoire	5

Milieu - Action territoriale
Impact des spécificités locales
stratégie de l'entreprise

SUD ENGRAIS DISTRIBUTION

I) PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom : SUD ENGRAIS DISTRIBUTION (SED)

Structuration juridique : Société Anonyme, filiale de la SCAD, qui est une société détenue à 100 % par des personnes physiques, 75 % des parts appartenant à la famille Naddéo.

Type de l'actionnariat :
Personnes physiques

Modalités de gouvernance :
Le PDG est Monsieur Edouard NADDEO
Le Directeur de Production, son fils, Monsieur Mathieu NADDEO l'assistant dans le cadre des décisions stratégiques.

Organisation :
SA à conseil d'administration.

Marchés couverts :
Région PACA (70 %), France (20 %) et International (Italie, 10 %).
L'export est rentable car l'entreprise offre à ses clients l'assurance d'un suivi qualité que ses confrères italiens ne peuvent produire.
En tout état de cause, SED traitant de produits pondéreux, son rayon théorique d'intervention est de l'ordre de 200 - 250 km autour de l'usine, située à Arles.

Activités:
Approvisionnement d'engrais, réception en grande quantité (train ou bateaux), stockage, mélange à façon, conditionnement et réexpédition par camion.

Chiffre d'affaires : 15 M €

Nombre de salariés :
12 dépendants directement de SED. Certains salariés sont mutualisés avec la société mère, la SCAD.

Progression estimée :

Année de création ou date d'implantation locale :
Création en 1975 par Monsieur Deleuze.
Rachat partiel en 1990 puis total en 1993 par Monsieur Naddéo en 1993.

II) PRESENTATION DU DIRIGEANT

Nom : Monsieur Edouard NADDEO

Fonction : PDG

Organigramme de la gouvernance de l'entreprise :

Le PDG dirige l'entreprise.
Les fonctions de production sont gérées par un directeur Industriel (Monsieur Mathieu Naddéo), et les activités administratives par une responsable administrative et financière. Ces dernières, ainsi que l'informatique sont à la charge de la SCAD, qui les mutualise pour le compte des trois sociétés (SCAD, SED et GRIOTTO, société agricole de production de riz et de céréales).

Antériorité dans l'entreprise :

Depuis sa reprise, au début des années 1990.

Mandats professionnels (consulaire, prud'homme, ….) :

Monsieur NADDEO est très impliqué dans l'économie locale et dans les structures professionnelles liées à ses diverses activités.

Il est donc :
- Elu consulaire
- Membre du bureau et trésorier du Centre Français du Riz
- Membre du syndicat des riziculteurs
- Président de la commission Règlementation des Engrais de mélange de l'AFCOM

Par ailleurs, il est membre du Comex de BIOSUD, société de négoce de céréales (principalement de riz biologiques) dont la SCAD est actionnaire

Participation active aux structures économiques locales (association d'exportateurs, clusters, syndicats, ….) ***(en personne ou en déléguant un de ses collaborateurs)***

Monsieur NADDEO est membre de l'Union Patronale du pays d'Arles.

Participation à des structures économiques nationales ou internationales (syndicats professionnels, commissions de normalisation, ..) ***(En personne ou en déléguant un de ses collaborateurs)***

Oui, Monsieur NADDEO est Président de la commission Règlementation des Engrais de mélange de l'AFCOM.

III) CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE

Historique récent de l'activité. Caractérisation du type de développement (croissance ou non, diversification, …)

Développement régulier et constant, mais marqué par :

- La conception d'un système innovant et breveté de mélange d'engrais (2000)
- L'agrandissement du site, afin d'augmenter la superficie disponible de 2366 m² en 1990 à 4830 m² en 1993 et 6860 m^2 en 2000 (et ceci, malgré la décision de ne pas construire le canal Rhin Rhône).

Part de l'innovation ou de la R&D dans l'activité et perception qu'en a le dirigeant :

Toutes les améliorations organisationnelles, la réduction des coûts énergétiques, l'optimisation des outils de production, la réduction des pertes produits (dont l'impact est très conséquent dans ce type d'activité), la création de la station de mélange (avec un procédé breveté), qui permet de produire 3 fois plus de quantité, mais avec la même consommation d'électricité, sont des exemples prouvant à quel point l'innovation, même si la structure de l'entreprise ne lui permet pas de posséder de salariés affectés à la R&D, est une priorité pour le dirigeant.

Cartographie de l'environnement économique directement lié à l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires (financiers, technologiques, ...) localisation de la main d'œuvre, …)

Fournisseurs d'engrais : Pour une partie, SED s'approvisionne en direct auprès de fournisseurs européens, mais fait également appel au Trading, principalement pour le pourtour Méditerranéen.

Personnel : Le Recrutement est principalement local, sauf en ce qui concerne la Direction et le Responsable de Production.

Le problème du recrutement non local réside dans la quasi-certitude de voir repartir les salariés à plus ou moins long terme dans leur région d'origine.

C'est pourquoi la formation est essentielle.

SED serait prête à financer et à intervenir auprès de formations dés lors qu'elles s'avéraient réellement adaptées et performantes pour l'entreprise.
Par exemple, les BTS Maintenance Industrielle du lycée Pasquet, à Arles.

IV) RELATION AU TERRITOIRE

1) Les ressources en terme d'infrastructures

Raisons qui ont motivé la localisation actuelle de l'entreprise :

Le fleuve. L'entreprise s'est implantée avant même la création par la CCIPA d'un port sur le Rhône.
La multimodalité, réelle ou à venir, (train, fleuve, route, voire mer via des fluvio-maritimes) du site le rendait propice à l'accueil de telles activités, largement dépendantes des modes de transport disponibles.
Cette situation est essentielle, par rapport à la localisation des sites de production d'engrais, qui fournissent SED, qui sont principalement situés sur le pourtour méditerranéen et le long du Rhin (dans le cas de la Potasse Alsacienne, raison historique d'implantation de l'entreprise par Monsieur Deleuze en 1975).
Les produits sont pondéreux, à faible valeur ajoutée. Par conséquent, l'optimisation des coûts logistiques est cruciale pour sa viabilité.

Ces motivations sont t'elles toujours d'actualité ?

Oui, et probablement encore plus prégnantes, du fait des contraintes croissantes issues des réglementations environnementales.

L'environnement de l'entreprise propose t'il des infrastructures indispensables à sa compétitivité (port, aéroport, TGV, sortie autoroute, …) ?

Oui, le Port et la voie ferrée
Cependant, cette dernière fonctionne mal, et entrave par-là même le dynamisme de l'entreprise.

Ces ressources ont t'elles un coût mesurable pour l'entreprise ?

Elles sont vitales.
Les structures de transport sont un lien amont majeur et essentiel de l'activité, dont la compétitivité est intimement liée à la massification logistique.

Quelles infrastructures présentes à proximité et susceptibles ou non d'être utilisées par l'entreprise peuvent être considérées comme différenciantes (c'est à dire valorisant le territoire et son espace économique)

La compétitivité de l'entreprise est intimement liée à la performance des outils et infrastructures présentes à proximité.
Par exemple, le Grand Port Maritime de Marseille possède toutes les infrastructures

nécessaires à un acheminement optimum des matières approvisionnées par SED. Malheureusement, il n'est pas assez fiable.

En revanche, la situation géographique de l'usine, qui est proche de la zone de consommation (dans un rayon de 250 km) et qui dispose, avec le Port d'Arles d'un outil assez bien adapté à ses besoins (malgré une gestion des infrastructures annexes par la Compagnie Nationale du Rhône, amodiatrice des terrains, assez défaillante), assure un environnement très performant pour la compétitivité présente et future de SED.

Quelles infrastructures mériteraient t'elles d'être déployées afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise :

Optimisation des dessertes ferroviaires

2) Les ressources en terme d'aménités

Quels sont les besoins que l'entreprise parvient à satisfaire localement (recrutement, fournisseurs, sous-traitants, financiers, …)

On utilise principalement, et cela est une volonté délibérée, les ressources locales.

Inversement, quels sont les manques

L'entreprise éprouve des difficultés à trouver du personnel ou des intervenants fiables dans les domaines de la construction métallique (bâtiments) et de la maintenance.

Comment ces manques pourraient t'ils être localement comblés ?

3) Les réseaux économiques locaux

Quels sont les partenaires économiques locaux de l'entreprise ?

BIOSUD (entreprise de négoce de céréales bio (principalement riz)) et SUD CEREALES (très importante coopérative agricole du sud de la France).

Le Port d'Arles, à la fois pour les flux logistiques Amont et Aval.

Pour quels types de transactions

Relations clients Fournisseurs et infrastructures logistiques.

La proximité génère t'elle des relations différentes (échanges technologiques, projets communs, ..) qu'avec des partenaires de même type mais éloignés ?

- Choix qualitatif, performance et réactivité
- L'entreprise, en tout état de cause, privilégie la proximité.

Quel est le process de sélection des partenaires

Existe t'il des réseaux économiques favorisant les relations professionnelles ?

Pas de réseaux relativement formalisés.

Cependant, l'entreprise participe activement à la gestion du Centre Français du riz et au Syndicat des riziculteurs. Dans ce cadre, son dirigeant côtoie aisément ses clients et est à même de travailler avec eux dans le cadre de projets particuliers. C'est ainsi que Monsieur NADDEO a expérimenté avec Le Mas de la Ville (important riziculteur) un mode de culture du riz moins consommateur en eau. De même, il teste avec d'autres agriculteurs des variétés de riz non encore exploitées en Camargue.

4) Le territoire en tant qu'acteur économique

L'entreprise a t'elle des relations avec les acteurs institutionnels locaux : Commune, Communauté d'agglomération, Pays, Département, Région, Chambre consulaire, … ?

Oui, mais très peu.

Si oui de quel type ?

La Région organise des réunions sur l'Agriculture, sur Voies Navigables de France (VNF), auxquelles elles invitent l'entreprise.
Cependant, il faut bien convenir qu'elle ne reçoit que très peu d'informations formalisées de la part de cette collectivité (comme des autres, d'ailleurs, et ceci malgré un soucis constant de la part du dirigeant de se tenir informé), qui lui parviennent souvent par des voies détournées.

Globalement, les structures institutionnelles, leur organisation comme leurs domaines d'intervention et de compétences sont peu lisibles, compliquées à décrypter lorsqu'on « n'est pas dedans ».

Avec la Ville, les relations s'opèrent principalement avec Monsieur le Maire.
Monsieur Naddéo l'interpelle comme le représentant d'une structure employant plus de 1500 salariés en le considérant donc comme un chef d'entreprise.

Quels besoins ces acteurs sont t'ils susceptibles de satisfaire ?

Le relais devrait être la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles.
Elle a un rôle d'interface, de diffusion et de qualification de l'information essentiel.

Le chef d'entreprise ne peut pas tout faire ni tout suivre.

Quels sont leurs domaines d'intervention en matière économique ?

La Ville : Elle ramasse les poubelles et ne joue aucun rôle en matière économique

Le Département : S'occupe des routes, mais de joue pas de rôle direct en faveur du développement économique

La Région : Monsieur NADDEO ne connaît pas ses missions, ni si elle intervient dans le champ des entreprises et du développement économique

La CCIPA : bien qu'élu (et impliqué lors des Assemblées Générales et des commissions), Monsieur NADDEO ne connaît pas précisément ses champs d'intervention, et n'a de relations suivies qu'avec le Directeur du Port et le Directeur du Développement Industriel et International.

L'entreprise considère t'elle ces acteurs comme des partenaires ?

Non, en aucune façon

Pourquoi ?
Par absence de relations suivies et de compréhensions mutuelles des besoins et des domaines d'intervention

L'entreprise est elle parfois sollicitée par ces partenaires ?

Non, très rarement.

Si oui, pour quelles raisons

Les institutionnels locaux sont t'ils susceptibles d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ?

Non

De l'entraver ?

Oui

Pourquoi ?

Par leurs défaillances et la mauvaise gestion de leurs missions.

Quand on s'adresse au directeur du port d'Arles, qu'on lui explique que la Zone Industrialo Portuaire pourrait être une zone d'envergure régionale voire nationale, et que rien ne débouche, l'institution gestionnaire du port (la CCIPA) entrave la progression de l'entreprise.

Il en est de même, et dans des conséquences bien plus considérables, avec la Compagnie Nationale du Rhône, structure amodiatrice, pour le compte de l'Etat, des terrains sur lesquels l'entreprise est implantée.
Cette entreprise, qui a pourtant mission d'œuvrer au développement économique de la zone industrialo-portuaire, fait preuve une grande inconséquence dans ses relations avec les entreprises de la zone, et de SED en particulier.

Un projet d'investissement de Monsieur Naddéo, destiné à augmenter sa capacité de stockage, tout en offrant au gestionnaire du port de mutualiser ces nouveaux espaces polyvalents et donc d'être en capacité de développer fortement les trafics fluviaux, s'est heurté à une analyse pour le moins légère de la CNR qui a conduit à sa non-réalisation.

Ainsi, ces structures « para-institutionnelles », dés lors qu'elles ne respectent pas les contraintes de l'entreprise, qu'elles disposent de pouvoirs les mettant en dehors des jeux classiques liant entreprises, clients et fournisseurs, sont en capacité d'obérer fortement la dynamique de SED.

De même en ce qui concerne les Impôts locaux, leur progression (avec Monsieur le Maire), et surtout les évolutions concernant leurs modes de calculs (l'entreprise a récemment, de façon non concertée par les services fiscaux, été versée de la catégorie Commerce à la Catégorie Industrie, avec pour conséquence la modification et l'augmentation substantielle des taxes dues), pour lesquels l'Etat refuse tout dialogue.

V) CONSTRUCTION TERRITORIALE

La notion de territoire a t'elle un sens pour le développement de l'entreprise ?

Oui, c'est celle de son intervention et de ses fondamentaux économiques (bassins de vie et d'échanges commerciaux).
En l'occurrence, un rayon de 250 km autour d'Arles, que l'on peut assimiler à la Région PACA et pour partie à la Région Languedoc Roussillon.

En tout état de cause, la décentralisation a fait de la Région l'institution majeure en terme de développement territorial. Le territoire de SED pourrait donc être la Région PACA, mais cette notion est abstraite et n'a aucune signification pour le dirigeant.

Le grand problème de l'entreprise, ce sont les Ressources Humaines, peu compétentes et peu fiables localement.

Si oui, de quel territoire s'agit t'il ?

S'il fallait retenir un **territoire pour SED, ce serait le territoire Rhodanien,** puisque c'est la proximité du fleuve, la valeur ajoutée qu'il procure par son utilisation, qui lui donne son identité et justifie pleinement son implantation et légitime sa compétitivité.

Cependant, cette notion de Territoire est « vicieuse », car elle tend à créer des frontières autour de l'entreprise, ce qui est évidemment très préjudiciable à son développement.

Il ne faut par conséquent pas segmenter, le champ d'intervention de SED ayant vocation à croître.

Si non, pourquoi ?

Le développement de l'entreprise ne doit pas connaître de frontière.

Les partenaires / confrères locaux ou non de l'entreprise bénéficient t'ils de leur localisation ?

Si oui, en quoi ?
Si oui, est-ce reproductible dans le cas de l'entreprise ?

La notion de territoire a t'elle un sens économique pour le dirigeant ?

Oui.

Elle correspond à la localisation de :

- Ses fournisseurs
- Ses clients
- Ses concurrents
- Ses partenaires

C'est cette cartographie qui fonde le Territoire de l'entreprise.

Si oui, de quel territoire s'agit t'il ?

Environ une zone de 250 km de rayon autour d'Arles.

Si non, pourquoi ?

Le territoire devrait t'il tenir (ou accroître) un rôle dans le domaine économique ?

Le territoire étant une création de l'entreprise, c'est à elle de l'accroître par la multiplicité de ses relations d'affaires.

Si oui, comment ?

Le dirigeant doit t'il contribuer à l'identité et l'attractivité de son « territoire » ?

Si oui, comment ?

SYNTHESE

REPRESENTATION DE LA NOTION DE TERRITOIRE

Faible voire absente dans le discours du dirigeant.

Le Territoire ne représente que la cartographie, par essence fluctuante et devant être constamment développée, de la localisation des acteurs économique en relation avec SED.
Néanmoins, ses activités font que naturellement la notion géographique de ce territoire peut se délimiter à une zone d'environ 250 km autour de son site de production.

En revanche, sa compétitivité est intiment liée à sa proximité du Rhône.
En conséquence, son « Territoire symbolique » pourrait être celui parcouru par le Fleuve.

Cependant, les relations qu'il a nouées via ses diverses sociétés avec les acteurs du monde de la riziculture lui ont permis de nouer des relations professionnelles dépassant largement le cadre d'échanges commerciaux.
Ainsi, des expérimentations ont pu être initiées, qui ont bénéficiées à toute la chaine des acteurs concernés (les entreprises de Monsieur NADDEO, mais également les structures de recherche locales comme les agriculteurs voire leurs fournisseurs).

En conséquence, Arles et la Camargue pourraient représenter le « Territoire » de l'entreprise, même si son dirigeant rejette ce type de formalisation.

UTILISATION DES RESSOURCES DU TERRITOIRE

Forte en ce qui concerne les ressources d'infrastructures.
Volonté d'utiliser et de s'impliquer dans l'élévation des ressources humaines.
Mais faible dans le discours en ce qui concerne les collaborations avec les autres acteurs du territoire, sauf en ce qui concerne les relations commerciales, principalement locales (clients comme fournisseurs d'aménités).

Cependant, comme mentionné plus haut, le dirigeant a engagé de nombreuses et fructueuses collaborations avec les acteurs du monde de la riziculture, qui ont contribué à générer des dynamiques globales et à induire des partenariats compétitifs.
D'où l'utilisation et la participation à l'élaboration de ressources productives et cognitives communes.

CONNAISSANCE DES ACTEURS INSTITUTIONNELS DU TERRITOIRE

Faible, avec une relative incompréhension de leurs missions comme de leurs compétences et moyens d'intervention.
En revanche, relations aisées avec Monsieur le Maire d'Arles, considéré comme un chef d'entreprise et un partenaire de SED.

APPREHENSION D'UN MODE DE GOUVERNANCE TERRITORIALE

Aucune.

RELATION DE L'ENTREPRISE AU TERRITOIRE

Faible avec les acteurs institutionnels.
Ils sont globalement considérés comme relativement inefficaces et leurs interventions peu adaptées aux attentes et contraintes de l'entreprise.

Mais assez conséquentes avec les acteurs professionnels du monde de la riziculture.

IMPLICATION AU SEIN DE LA VIE LOCALE

Volonté affirmée, mais peu de retour par manque de temps, de disponibilité et de concrétisation opérationnelle de ces acteurs.
En revanche, forte implication dans les structures professionnelles locales, même si elles ne font pas toujours montre d'une grande compétence.

IMPLICATION DU TERRITOIRE EN FAVEUR DE L'ENTREPRISE

Faible, il n'existe pratiquement aucune relation, et ceci, malgré l'importance accordée par le dirigeant aux problématiques de formation et son soucis de plus s'impliquer dans auprès du lycée technique local.
Cependant, le Territoire (la Camargue) dispose de ressources (Centre Français du Riz, Syndicat des Riziculteurs) qui ont intégré SED et avec lesquelles l'entreprise peut très utilement collaborer.

CARACTERISATION DE LA SPHERE : SED

L'objet de cette caractérisation est de hiérarchiser, les uns par rapport aux autres, les facteurs évoqués par le dirigeant comme étant ceux sur lesquels il axe sa stratégie de développement. Elle doit permettre de construire la « sphère SED ».

Il s'agit donc d'une notation relative, et non absolue, de ces critères, que nous avons classés en trois groupes, constitutifs des trois parties de la sphère :

- Considérations spécifiques à l'entreprise : il s'agit de ce qui relève d'aspects purement stratégiques, indépendants du territoire

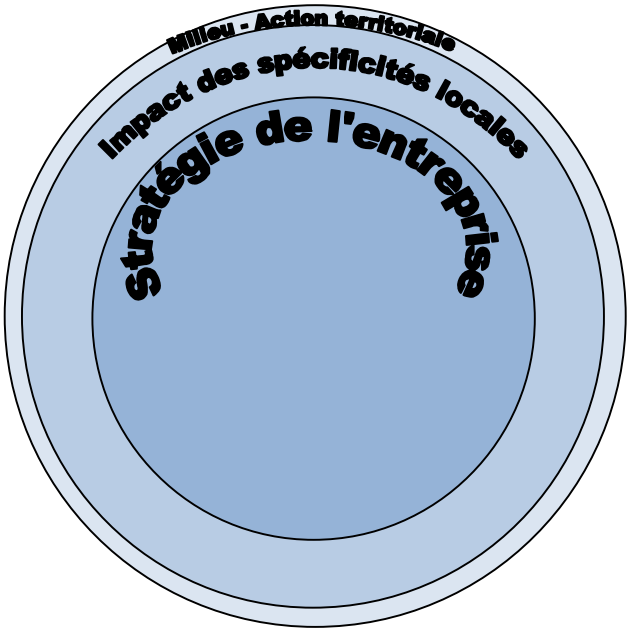
- Impact des spécifications territoriales : les critères évoqués dans ce cadre se réfèrent au contexte du territoire, son histoire, ses infrastructures, comme les économies d'agglomération qu'il génère, les coûts irrécouvrables, … tels que perçus par le dirigeant.
  Ils doivent permettre d'évaluer le degré de construction territoriale perçu par le dirigeant, notamment en ce qui concerne ce qui pourrait lui apparaître comme un mode de gouvernance spécifique (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2004).
  Il s'agit enfin de mesurer l'impact, l'utilité et l'appréhension qu'a le dirigeant des ressources disponibles dur le territoire.
  Afin de standardiser notre échelle de mesure, nous nous référerons pour cela à la proposition émanant des travaux du GREMI (Tabaries 2005) :
  « les résultats de la recherche empirique permettent de distinguer trois façons d'utiliser, d'interpréter, de créer ou de recréer la ressource pour un système local de production.
  *La première peut être appelée « **approche géographique** », où la ressource n'est qu'une externalité, qu'un facteur de localisation pour les firmes, et il où il n'est pas évident qu'un phénomène de milieu puisse émerger.*
  *La deuxième serait « **l'approche cognitive** », car la ressource est un atout endogène développé par le milieu, qui tente de créer une culture de la ressource permettant une exploitation durable de la ressource.*
  *Enfin la troisième serait « **l'approche éthique** » dans laquelle la ressource, qui a un caractère géographique ou historique spécifique, acquiert une valeur politique du fait qu'elle est défendue principalement par la population, des associations ou des collectivités locales. Cette ressource peut servir à procurer des valeurs d'usage pour la population locale, à fournir des externalités pour de nouvelles activités économiques, ou en tant qu'opportunité initiale peut servir à construire des compétences et savoir-faire, et peut-être un milieu (Camagni, 2004). »*

- Milieu - Action territoriale : Cette liste recense les domaines d'intervention des acteurs de l'entreprise au sein du territoire, ainsi que ceux du territoire en faveur de la firme. Le tout susceptible de conforter son activité, de générer divers types d'économies, de renforcer sa compétitivité en manifestant le territoire comme acteur de son développement.
  Elle permet également de mesurer en quoi le territoire importe au dirigeant, et si celui ci le considère comme une réelle plus-value différenciante.

Echelle de mesure :

- *0 : Aucun impact*
- *1 : Impact mineur*
- *3 : Implication moyenne susceptible d'influer*
- *5 : Implication majeure*

Stratégie de l'entreprise	**SUD ENGRAIS DISTRIBUTION**
Développement de l'activité	5
Caractérisation de la démarche d'innovation	5
Corrélation « Territoire – Activité de l'entreprise »	3
Connaissance et compréhension des enjeux territoriaux	1
Perception du Territoire comme moteur de la croissance de l'entreprise	1
Connaissance des règles institutionnelles liées au Développement Economique	1
Impact des spécifications territoriales	
Gouvernance territoriale	0
Ressources géographiques : Infrastructures	5
Ressources humaines	1
Riziculture, monde agricole	5
Ressources cognitives : Coordination des institutions	1
Universités, Recherche (Centre français du riz)	3
Dynamique de collaboration (clusters, …)	3
Ressources éthiques : Patrimoine	1
Culture	3
Autre : Valorisation du territoire dans la représentation de l'entreprise	3
Milieu - Action territoriale	
Connaissance des acteurs territoriaux	5
Collaboration avec les acteurs territoriaux	3
Implication de l'entreprise dans la vie locale	1
Participation à des entités « territoriales » autres que professionnelles (structures politiques, conseils de développement, …)	1
Implication du dirigeant dans les structures professionnelles locales	3
Participation à des projets collectifs (infrastructures, R&D, …)	3
Délimitation du Territoire	1


Milieu - Action territoriale
Impact des spécificités locales
Stratégie de l'entreprise

QUESTIONNAIRES INSTITUTIONS

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE TERRITORIALE DU PAYS D'ARLES

I) PRESENTATION DE L'INSTITUTION

Nom : Chambre de Commerce et d'Industrie Territoriale du Pays d'Arles

Structuration juridique : Établissement public de l'État

Couverture géographique : Arrondissement d'Arles – 36 communes

Missions :
Les établissements ou chambres départementales du réseau des chambres de commerce et d'industrie ont chacun, en leur qualité de corps intermédiaire de l'Etat, une fonction de représentation des intérêts de l'industrie, du commerce et des services auprès des pouvoirs publics ou des autorités étrangères. Assurant l'interface entre les différents acteurs concernés, ils exercent leur activité sans préjudice des missions de représentation conférées aux organisations professionnelles ou interprofessionnelles par les dispositions législatives ou réglementaires en vigueur et des missions menées par les collectivités territoriales dans le cadre de leur libre administration.
Le réseau et, en son sein, chaque établissement ou chambre départementale contribuent au développement économique, à l'attractivité et à l'aménagement des territoires ainsi qu'au soutien des entreprises et de leurs associations en remplissant, dans des conditions fixées par décret, toute mission de service public et toute mission d'intérêt général nécessaires à l'accomplissement de ces missions.

Modalités de gouvernance : Le Président est assisté d'un bureau de 7 membres (composé notamment de 3 vice Présidents, un trésorier, un trésorier adjoint, une secrétaire et un conseiller). Ils font partie des 34 membres composant l'Assemblée Générale, laquelle les élit lors de sa séance introductive.

Année de création : 1909

II) PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERROGEE

Nom : Monsieur Francis GUILLOT

Fonction : Président

Position dans l'organigramme de la gouvernance de l'institution :

Autres mandats ou fonctions :
Monsieur Guillot est avant tout un chef d'entreprise. Il a créé notamment la société Aqualux, basée à Saint Rémy de Provence, dont il assume encore aujourd'hui la présidence du directoire.

Il est par ailleurs titulaire de nombreux mandats professionnels et patronaux locaux comme nationaux. Il est ainsi Président de la Chambre inter consulaire des Bouches du Rhône.

III) CARACTERISATION DE L'INSTITUTION - RAPPORT AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Cadre institutionnel (ou légal) d'intervention de l'Institution :
Compétence obligatoire ou non, mission fondatrice ....

La loi fixe aux Chambres du réseau consulaire les missions suivantes :
Le réseau et, en son sein, chaque établissement ou chambre départementale contribuent au développement économique, à l'attractivité et à l'aménagement des territoires ainsi qu'au soutien des entreprises et de leurs associations en remplissant, dans des conditions fixées par décret, toute mission de service public et toute mission d'intérêt général nécessaires à l'accomplissement de ces missions.
A cet effet, chaque établissement ou chambre départementale du réseau peut assurer, dans le respect, le cas échéant, des schémas sectoriels qui lui sont applicables :
1° Les missions d'intérêt général qui lui sont confiées par les lois et les règlements ;
2° Les missions d'appui, d'accompagnement, de mise en relation et de conseil auprès des créateurs et repreneurs d'entreprises et des entreprises, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur en matière de droit de la concurrence ;
3° Une mission d'appui et de conseil pour le développement international des entreprises et l'exportation de leur production, en partenariat avec l'Agence française pour le développement international des entreprises ;
4° Une mission en faveur de la formation professionnelle initiale ou continue grâce, notamment, aux établissements publics et privés d'enseignement qu'il ou elle crée, gère ou finance ;
5° Une mission de création et de gestion d'équipements, en particulier portuaires et aéroportuaires ;
6° Les missions de nature marchande qui lui ont été confiées par une personne publique ou qui s'avèrent nécessaires pour l'accomplissement de ses autres missions ;
7° Toute mission d'expertise, de consultation ou toute étude demandée par les pouvoirs publics sur une question relevant de l'industrie, du commerce, des services, du développement économique, de la formation professionnelle ou de l'aménagement du territoire, sans préjudice des travaux dont il ou elle pourrait prendre l'initiative.

Caractérisation des interventions en faveur du développement économique :
Exemples les plus classiques ou fréquents

Accompagnement collectif ou individuel des entreprises, gestion d'infrastructures dédiées au développement des entreprises et du territoire (Port Fluvial, Palais des congrès), création de services dédiés à la formation des salariés, des dirigeants ainsi que des étudiants (comme par exemple l'Institut de Régulation et d'Automation ou Supinfocom).
La CCITPA participe également activement à la dynamique de nombreuses associations qu'elle abrite pour certaines d'entre elles : Farandole, la Carte Service +, les Chemins de Provence Prestige, Procamex, Le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines, ….

Motifs suscitant ces interventions :
Demandes d'entreprises, de partenaires, auto-saisissement, mobilisation par d'autres structures, ...:

Les motifs sont variés et émanent, à la fois de sollicitations directes et formelles des entreprises, d'approches directes par la CCIPA, ou, assez fréquemment, via des sollicitations portant sur des sujets autres et permettant, au dirigeant, comme au technicien Chambre, d'aborder une problématique qui n'était pas l'objet de la discussion.

Moyens (institutionnels ou non) mobilisables en faveur du développement économique :
Financement d'infrastructures, financements directs aux entreprises, implication au sein d'associations dédiées au développement économique ....

Moyens humains, financiers et techniques.
Lobbying

Cartographie des partenaires privilégiés ou naturels :

Etat, collectivités territoriales, associations à vocation économique, syndicats professionnels, …

Caractérisation des types de relations avec ces partenaires :
Participation du partenaire à la gouvernance de l'institution, ou participation de l'institution à celle du partenaire, fréquence des réunions ou des échanges d'informations, formalisées ou non, projets structurants communs, élaboration partagée de documents d'orientation, participation commune à des structures tiers, ...

Partenariat plus ou moins affirmé, selon les structures ou les projets communs.

IV) LE CONCEPT DE TERRITOIRE RELATIVEMENT AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

A quoi correspond la notion de Territoire :

Le Pays d'Arles est en train de se couper en deux entre Châteaurenard et Arles, sous le coup de la réorganisation probable des intercommunalités locales.
La CCITPA avait espéré la constitution d'une intercommunalité unique basée sur le « Pays d'Arles », mais il semble que Monsieur le Préfet en ait décidé autrement.

Par conséquent, il est délicat de définir une stratégie économique partagée entre ces deux territoires.
Il y pourrait donc y avoir deux « territoires » en pays d'Arles, basé sur les deux intercommunalités en construction.
Ceci d'autant plus que ce territoire (Pays d'Arles) est assez diversifié et que ses villes les plus importantes adoptent un positionnement souvent différent.

Cependant, ce qui ferait réellement sens serait une construction territoriale basée sur le triangle Arles - Nîmes – Avignon -
Ce territoire est pertinent au regard des profondes similitudes qu'il présente, en termes d'appartenance culturelle, comme de patrimoines historiques et d'attractivité internationale. Il suffit d'étudier les circuits touristiques comme les flux de populations locales (vers les commerces, les services publics ou les activités culturels) pour s'en persuader.

Par exemple, Farandole, le mensuel édité par une association fortement liée à la CCITPA ne se cantonne pas aux 36 communes de l'arrondissement, mais en intègre 6 de plus, principalement gardoises.
Or les animations et spectacles culturels proposés sont globalement semblables.

Cependant, cette vision se heurte au découpage administratif français et son cortège de règles fondamentalement différentes entre les trois départements (Arles – Bouches du Rhône, Avignon – Vaucluse, et Nîmes - Gard) et des deux Régions (Arles et Avignon – PACA, Nîmes - Languedoc Roussillon).

D'où l'échec relatif de toutes les initiatives passées.

De quoi est t'il composé. Quels sont ses acteurs clés :

- La CCITPA, les Mairies locales mais également et surtout les Collectivités Territoriales (Région et Département) qui, même si leur cadre d'intervention dépasse largement les limites du territoire (Pays d'Arles tout ou partie), ou l'intègre partiellement (cas du triangle Nîmes, Arles, Avignon) tiennent un rôle fondamental, dans leur capacité à faciliter ou à bloquer les initiatives.

- Certaines associations locales à finalité économique

Existe-t-il localement une démarche de construction territoriale :

Oui

Si oui, comment se caractérise-t-elle ?

Démarche institutionnelle : création du « Pays d'Arles » loi Voynet, qui regroupe 29 des 36 communes de l'arrondissement**.**

Mais, surtout, appropriation forte des habitants, qui se réfèrent à des coutumes, une culture et une histoire communes.
Sentiment fort d'appartenance, qui se traduit par des costumes traditionnels toujours portés, par la culture tauromachique largement partagée voire des vestiges archéologiques comme un patrimoine environnemental remarquable fortement présents sur une grande partie de ce territoire.
Dans ce cadre, les gens se tournent naturellement vers Arles.
Ce ciment social est très fort, mais probablement pas suffisant.

Quels sont les obstacles ?

Le positionnement de la ville d'Arles, qui sur joue sa mauvaise situation financière, et effraie ses voisins, notamment Châteaurenard, qui en viennent à préférer Avignon, dont la situation est probablement au moins aussi mauvaise.
La Mairie d'Arles contribue à renforcer cette image de ville pauvre, à son détriment.

Cependant, il convient de noter que le nord du pays d'Arles utilise largement les services (commerces, santé, éducation) localisés à Avignon. La migration commerciale est très forte du sud vers le nord.

De plus, la relative spécialisation des activités économiques de chacune des villes conséquentes du pays d'Arles :

Saint Martin et Port Saint Louis : Logistique
Arles : Culture, Services et Industrie
Tarascon : Agroalimentaire
Châteaurenard : Agricole
Saint Rémy : Tourisme

rend délicat un positionnement stratégique partagé et cohérent.

Le Territoire a t'il un impact sur son Développement Economique ?

Il faudrait pour cela renforcer les Pôles Naturels :

- Saint Martin et Port Saint Louis : Logistique
- Arles : Culture, Services et Industrie – Images, Projet de la fondation Luma, Rencontres Photo
- Tarascon : Agroalimentaire (mais de moins en moins vrai avec la crise)

- Châteaurenard : Agricole
- Saint Rémy : Tourisme

Mais également trouver un avenir à Châteaurenard et à sa communauté de communes (CCRAD) autre que l'agriculture et ses activités en découlant (expédition par exemple).

Si oui, comment :
Si non, pourquoi :

Pas d'instance efficace de concertation entre tous les acteurs, forte variété de positionnement économique de chacune des villes rendant délicat un positionnement stratégique territorial partagé et homogène.

Existe-t-il des outils mobilisables par le Territoire (c'est à dire supposant nécessairement la collaboration de plusieurs structures) ?

Quels sont t'ils ?

Permettent-ils de différencier le Territoire par rapport à d'autres ?

L'action du Territoire est t'elle perçue par ses bénéficiaires ?

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?

V) ORGANISATION TERRITORIALE

Existe-t-il des modes de concertation au sein du Territoire ?

La structure pays d'Arles (loi Voynet), dont la CCITPA anime le Conseil de Développement n'a pas assez d'impact alors qu'elle aurait pu être l'instance de concertation globale.

Ceci est principalement du à un défaut de gouvernance et à un manque d'implication des élus (notamment du maire d'Arles).

Comment s'expriment t'ils ?

Conseil de développement

Sont t'ils formels ?

Oui

Ces collaborations sont t'elles suffisantes ?

A l'évidence non

Comment les accroître ?

Cette coordination inclue t'elle tous les acteurs du Développement Economique ?

Position de la CCIT PA :

Monsieur Guillot souhaiterait qu'il y ait un travail commun avec les Chambres des Métiers et de l'Agriculture sur le Pays d'Arles.
Par exemple, en créant une antenne commune Chambre des Métiers et Chambre de Commerce à Châteaurenard.
Chaque structure déléguerait un permanent, qui deviendrait assez rapidement polyvalent. Cela permettrait d'assurer une présence optimale sur le terrain, et de rapprocher les deux chambres consulaires par une coopération technique et opérationnelle.

En effet, même si la CCITPA fédère les entreprises, il convient de ne pas omettre les artisans et les agriculteurs, qui représentent une force vive conséquente sur notre territoire.

Cependant, ces modes de concertation sont parfois un peu délicats à mettre en œuvre.
Pour un problème de culture et de représentation, avec la Chambre d'Agriculture, qui se situe

plus dans la revendication que dans l'action, et d'histoire avec celle des métiers, qui a vécu, à Salon de Provence et avec la CCIMP, une très mauvaise expérience. La CCIMP, ayant, à cette occasion, manqué de tact en faisant ressentir la forte différence de moyens existant entre ces deux institutions.

Un partenariat ne pouvant se concevoir qu'entre égaux.

Or, il est important de pouvoir parler, sur les sujets stratégiques au nom de toutes les entreprises.

VI) INSTITUTIONS EXOGENES

Quelles sont les structures institutionnelles n'appartenant pas au Territoire mais dont les actions impactent son Développement ?

Bien évidemment tous nos partenaires en charge du développement économique : l'Europe (une grande partie du Pays d'Arles a fait partie du zonage FEDER, et les aides qui en ont découlé ont largement permis la concrétisation de la zone Ecopole de Saint Martin de Crau), la Région, mais également le Département qui, bien que ce ne soit pas une de ses compétences obligatoires, s'investit fortement en faveur de l'économie et des entreprises.
On peut également citer l'agence de développement Provence Promotion, dont la Chambre est partie prenante, et tous les clusters (Pôles de compétitivité, Prides, Grappes), largement présents sur notre territoire (et que la Chambre soutient pour certains d'entre eux).

Quelle est la nature des relations du Territoire (ou de l'Institution interrogée) avec ces Institutions ?

Excellentes. La Chambre a pour principe, et c'est son devoir, d'entretenir de très bonnes relations avec les acteurs institutionnels et économiques

Le Territoire est t'il en mesure d'orienter ou de faire évoluer les règles élaborées par ces Institutions ?

Si oui, comment ?

Oui, ce fut notamment le cas lors des inondations de 2003, où la Chambre a largement contribué à la définition et à l'allocation des aides apportées aux entreprises.
Il en fut de même dans la plupart des cas de fermetures d'usines et de revitalisation qui nous ont frappés. Nous sommes souvent intervenus en amont et avons travaillé avec les services de l'Etat et les cabinets pressentis pour orienter les actions qu'ils allaient être amenés à mettre en œuvre.

Si non, pourquoi ?

VII) PROSPECTIVE

Comment le Territoire pourrait t'il accentuer son rôle en faveur de son Développement économique ?

Il faudrait une vision partagée du futur Economique.
Soit la CCITPA définit quelque chose et le vend aux autres
Soit la CCITPA réunit les maires du pays d'Arles et initie un travail en commun sur un positionnement partagé

Problème : le Pays d'Arles est vaste
Les zones sont différentes et le positionnement (relative spécialisation) des communes disparate :

Saint Martin et Port Saint Louis : Logistique
Arles : Culture, Services et Industrie
Tarascon : Agroalimentaire
Châteaurenard : Agricole
Saint Rémy : Tourisme

Comment synthétiser tout cela ?

Par exemple, la Mairie de Châteaurenard gère bien son centre ville (propreté, sécurité), mais n'exerce pas une réelle attractivité, à l'envers de Saint Rémy ou d'Arles (dont les centre villes sont moins propres) mais qui accueillent naturellement beaucoup de touristes.

Il y a de réelles différences au sein du pays d'Arles, qu'il est délicat de s'accorder sur une vision partagée.

En fait, le Pays d'Arles pourrait être composé de deux « Territoires », basés sur les deux futures communautés d'agglomération.

Quels types de leviers pourrait t'il actionner :

SYNTHESE

LE RAPPORT DE L'INSTITUTION AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Les missions de la Chambre sont régaliennes.
Elles sont néanmoins déclinées par rapport aux spécificités et aux besoins territoriaux, le tout en profonde concertation et cohésion avec les divers acteurs locaux ou non concernés.
Son rôle est de décliner l'ensemble des dispositifs économiques définis par ses partenaires institutionnels au profit de ses entreprises et de son territoire. Elle peut également, comme lors des inondations, les faire évoluer et les adapter aux besoins spécifiques qu'ils expriment.

La Chambre porte donc des projets d'infrastructure, de formation ou d'accompagnement économique, seule ou en relation avec les autres acteurs institutionnels du territoire avec lesquels elle entretient d'excellentes relations.

Toutefois, la profonde hétérogénéité économique du territoire, avec de pôles d'activité marqués, rend problématique une approche et une politique uniformes.

LE CONCEPT DE TERRITOIRE

La Chambre est par essence géographiquement localisée, sur un territoire, les 36 communes du Pays d'Arles, qui fait sens. Les habitants y sont profondément attachés et se tournent naturellement vers Arles, même si la municipalité, par un positionnement misérabiliste, tend à les repousser.

Néanmoins, l'organisation administrative des collectivités territoriales, avec la création probable à terme de deux intercommunalités découpant le Pays d'Arles risque de nier toute cohérence portée par l'histoire du pays d'Arles et un sentiment culturel commun aujourd'hui largement partagé par la population. Le résultat, à terme, sera probablement la fin de l'entité Pays d'Arles.
En effet, les communes du Nord de l'arrondissement sont naturellement attirées vers Avignon. Les échanges économiques et sociaux vers Arles ne sont donc pas suffisamment conséquents pour entrainer naturellement une cohésion territoriale que la Chambre appelle de ses vœux.

S'il convenait néanmoins de redéfinir le périmètre économique du territoire, les notions de proximités culturelles pourraient l'emporter. Les villes d'Arles, d'Avignon et de Nîmes partagent énormément de valeurs historiques et patrimoniales communes, qui légitimement pourraient être associées. Ce « triangle d'or » serait probablement à même de constituer un ensemble cohérent créateur de valeur, supérieur à ce que les trois entités sont capables de générer par elles-mêmes.

Cette perspective est néanmoins peu crédible au regard des découpages administratifs que connaît la France.

Le ciment du pays d'Arles réside donc essentiellement dans un sentiment culturel fort, largement partagé par la population, plus que par des flux d'échanges économiques et sociaux entre les différentes parties du territoire.

L'ORGANISATION TERRITORIALE

Le syndicat mixte du Pays d'Arles et son conseil de développement sont de bons exemples théoriques de l'organisation que pourrait connaître le territoire. Malheureusement, cette gouvernance est défaillante et ne répond pas aux attentes. Les élus ne jouent pas toujours le rôle collectif que les acteurs économiques et que la Chambre sont en droit d'attendre d'eux.

LE FUTUR DU TERRITOIRE

Il faudrait un positionnement économique unifié que la Chambre pourrait éventuellement porter, ou concevoir en commun avec les 36 maires, voire leur imposer, au regard de l'organisation collective actuellement défaillante.
Cependant, la profonde disparité du Pays d'Arles rend délicate une vision uniforme partagée.

MAIRIE D'ARLES

I) PRESENTATION DE L'INSTITUTION

Nom : Mairie d'ARLES

Structuration juridique : Collectivité Territoriale

Couverture géographique : Commune d'Arles

Missions :

Bien que la compétence du Développement Economique ait été transférée à la Communauté d'Agglomération ACCM, la ville conserve un rôle éminent dans tout ce qui a trait à la problématique économique.
Notamment via son implication forte dans les projets de rénovation de friches industrielles ou ses règles d'urbanisme qui conditionne le type d'activité susceptible d'être accueilli.
Par ailleurs, Monsieur le Maire et de nombreux adjoints étant impliqués au sein de la gouvernance de la Communauté d'agglomération, les choix communaux sont largement retranscrits dans la politique communautaire.

Modalités de gouvernance :

Conseil municipal.
Il est à noter que les services de la Ville sont structurés par un Directeur Général assisté de 2 DGA, dont l'un est chargé notamment de l'Economie.

Année de création :

II) PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERROGEE

Nom : Monsieur Hervé SCHIAVETTI

Fonction : Maire

Autres mandats ou fonctions :

Monsieur Schiavetti est également :

Président du Pays d'Arles
Vice Président de la Communauté d'Agglomération Arles-Crau-Camargue-Montagnette
2 ème Vice Président du Conseil Général des Bouches du Rhône
Vice-Président des Rencontres de la Photographie
Président du Syndicat mixte d'aménagement des digues du Rhône et de la mer (Symadrem)
Président du Parc naturel régional de Camargue
Président du Syndicat mixte des traversées du delta du Rhône

III) CARACTERISATION DE L'INSTITUTION - RAPPORT AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Cadre institutionnel (ou légal) d'intervention de l'Institution :
Compétence obligatoire ou non, mission fondatrice ....

La compétence Développement Economique a été transférée à la Communauté d'agglomération Arles Crau Camargue Montagnette.

Caractérisation des interventions en faveur du développement économique :
Exemples les plus classiques ou fréquents

Gestion d'infrastructures (hôtel d'entreprise), aides aux associations (export, PLIE …), allocation de foncier, accueil des investisseurs, ….

Motifs suscitant ces interventions :
Demande d'entreprises, de partenaires, auto-saisissement, mobilisation par d'autres structures, ...

Demandes d'entreprises, volonté politique

Moyens (institutionnels ou non) mobilisables en faveur du développement économique :

Services techniques de la commune, de l'intercommunalité et de tous les autres partenaires.

Cartographie des partenaires privilégiés ou naturels :

Caractérisation des types de relations avec ces partenaires : *Participation du partenaire à la gouvernance de l'institution, ou participation de l'institution à celle du partenaire, fréquence des réunions ou des échanges d'informations, formalisées ou non, projets structurants communs, élaboration partagée de documents d'orientation, participation commune à des structures tiers, ...*

IV) LE CONCEPT DE TERRITOIRE RELATIVEMENT AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

A quoi correspond la notion de Territoire :

L'histoire est marquée par les Politiques Publiques.
Le Pays d'Arles en est un exemple typique.
Jérôme Monod, Monsieur Guichard ont conçu Fos en déplaçant les industries et les populations de Lorraine.
Ils ont créé également le tourisme de « masse » en Languedoc et ont donc souhaité préserver l'environnement entre ces deux pôles de développement.
D'où une volonté politique de ne « rien faire sur le delta de Camargue », qui couvre environ 75 % du territoire du pays d'Arles.

Dés 1950 – 1960 : Basculement du positionnement de ce territoire.
Aux 18ème et au 19ème siècles, il s'agissait d'un espace agro industriel, supposant de gros moyens capitalistiques.
A partir du 20ème siècle, le développement économique se tarit et est suppléé par une protection environnementale accrue.
L'arrondissement d'Arles, incorporant 2 parcs naturels, est donc une terre à protéger des « nuisances » économiques.

On ne savait pas trop, à l'époque, quelle pouvait en être la finalité, ni ce que cette protection pouvait revêtir pour le développement de ce territoire et le devenir de ses habitants.

L'orientation est initiée au début des années 1950 avec Luc Hoffmann, qui crée une fondation d'études sur les espaces humides.
On se situe alors dans une perspective environnementaliste.

Les décennies 1950, 60 et 70 sont marquées par le gel de tout développement : à Salins de Giraud par exemple, où tous les projets (pont, marina, lotissements) sont interdits.
Mais, il n'y a pas de réelle vision publique de ce que ce positionnement pourrait engendrer.

En fait, ce sont les chefs d'entreprise qui vont repositionner Arles.
Par exemple, par la venue d'Actes Sud (1983) ou d'Harmonia Mundi.
Cette dernière a été néanmoins bien soutenue par la mairie de l'époque (Jacques Peyraud) qui avait racheté le mas de vert, où allait ensuite s'installer l'activité.

Ces entreprises, basées sur l'Economie de la Connaissance entraînent alors Arles à se positionner en ce sens.

La protection du territoire fait basculer la représentation des politiques : on passe d'un concept d'aménagement de zones économiques à une politique de protection et de conservation.

La perception de ce que pourrait devenir ce territoire se forme dans les années 80.
La disponibilité foncière comme un cadre de vie préservé et peu urbanisé, qui était jusqu'alors considérée comme une contrainte, apparait alors, notamment à partir de la fin 90, comme une

formidable opportunité.

Le positionnement devient de plus en plus manifeste :
L'économie du savoir, de la connaissance, la protection environnementale et toutes ses activités (publiques comme privées) associées, le tout évidemment transcendé par un fort développement touristique de type « culturel ».

Cette représentation du territoire est bien appropriée par les acteurs publics et privés.

Le Territoire marque l'histoire du développement social, économique et culturel.

De quoi est t'il composé. Quels sont ses acteurs clés :

Le rôle de l'Etat en matière d'aménagement du Territoire est essentiel (usine d'incinération initialement refusée à Arles, problème du pont à Salins, contournement autoroutier d'Arles, …)

Les collectivités locales (Région, Département et communes) s'adaptent.

Ex : la zone logistique de Saint Martin de Crau : le Préfet Monsieur Frémont a classé 47 000 ha de superficie en un week end, alors qu'une proportion (quelques centaines d'ha) auraient pu devenir une part conséquente de l'hinterland du port à containers de Fos (Fos 2, 3, 4 XL).

D'où une représentation suivante de l'action publique :
L'Etat, qui peut s'appuyer sur l'expertise de ses services puis les pouvoirs publics locaux, qui s'adaptent à court, moyen et long terme.

Cette approche est vraie sur toutes les zones un peu particulières (ex du Grand Quevilly, des Pyrénées, des Alpes…) et doit permettre d'offrir au territoire d'exprimer ce qu'il a de meilleur. C'est par exemple le cas de Marseille, qui est marqué par les difficultés des édiles locaux à s'entendre et pour lequel le rôle de l'Etat est essentiel.

Cela pourrait être également le cas pour l'avenir de Fos, qui risque de se désindustrialiser et devra retrouver un positionnement économique basé à la fois à sa synergie avec le Port (Hinterland logistique), mais également sur ses atouts environnementaux remarquables.

Aujourd'hui l'Environnement crée de la richesse (grâce aux entreprises, bureaux d'études et autres, mais également aux moyens publics et la valorisation des espaces).

La présence et le dynamisme de l'université (antenne universitaire) d'Arles en sont symptomatiques.
Son développement procède d'une volonté du Préfet (Monsieur Frémont), qui, après avoir obtenu de bons résultats sur Marseille (lutte contre le banditisme, gestion du budget de la ville), souhaitait, suite aux inondations de 2003, concentrer les moyens publics sur la commune.

Parallèlement à cela, Michel Vauzelle, ancien maire et ancien député de la circonscription,

Président de la Région, souhaita, pour des motifs plus personnels (élections législatives), mettre les moyens de la région au service de ce territoire.

Ainsi que le Département, dont le Président, Monsieur Guérini, soucieux d'entretenir de bonnes relations avec Monsieur Vauzelle, tout en ne souhaitant pas que le maire d'Arles soit trop proche du Président de Région (lequel pourrait alors se tourner vers la mairie de Marseille) souhaitait se concilier les faveurs du Maire.

Ce qui a aboutit à la pérennisation et au développement de l'antenne universitaire arlésienne.

L'Histoire se fait parce qu'il y a des enjeux politiques et des enjeux de pouvoir.
Les histoires sont toutes particulières.

L'exemple des inondations est ainsi marquant : Monsieur Vauzelle et Monsieur Guérini viennent fréquemment, mais se gardent bien de convier le Maire et d'apparaître en sa présence, de crainte d'être associés, avec sa personne, à une catastrophe qui risquait de lui coûter son siège.

L'appropriation du Territoire procède donc de la représentation politique.
C'est à chaque fois propre aux hommes qui la bâtissent.

Elle est immanquablement marquée par l'action de l'Etat. Par exemple la reconnaissance nationales des particularités locales, comme les AOC. Le territoire du pays d'Arles en compte 5 distinctes (le foin de Crau, les olives de la vallée des Baux, l'huile d'olive de la vallée des Baux, le taureau de Camargue et le vin de la vallée des Baux) et ce qui le situe comme un des plus riches de France en la matière, au regard de son périmètre relativement restreint.

Après, c'est à l'intelligence locale de la décliner.

Les institutions locales jouent alors leur rôle en se forgeant leur propre conviction.

Un autre exemple est celui de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles. Au début des années 80, elle poursuit une recherche de création de richesse par des moyens classiques (création du port fluvial) avec un Président (Monsieur Gilbert Jauffret) étant le prototype de l'entrepreneur type.

Mais les mentalités vont progressivement évoluer et intégrer une approche environnementale de plus en plus prégnante. Ainsi, le projet de mandature actuelle de la CCIPA exprime la volonté des élus consulaires d'acter un développement économique local conciliant croissance et respect de l'environnement.

Les acteurs publics locaux s'approprient donc cette réflexion.

Existe-t-il localement une démarche de construction territoriale :

Le mode de Gouvernance part de la construction de l'Etat Français. Centralisation puis

décentralisation.

En 1982, les lois Deferre provoquent un bouleversement politique en donnant du pouvoir aux communes, aux Départements et aux Régions.

Depuis, les décisions de l'Etat peuvent être considérablement accélérées, ou au contraire bloquées, par les échelons locaux.
Comme le cas de l'Université d'Arles qui a bénéficié de l'accord de l'Etat, de la Région, du Département et de la Ville. Mais qui aurait pu être bloqué par une de ces instances.

Si oui, comment se caractérise-t-elle ?
Si non, pourquoi, et est-ce un manque ?

Le Territoire a t'il un impact sur son Développement Economique ?

Si appropriation des politiques publiques

Si oui, comment :
Si non, pourquoi :

Existe-t-il des outils mobilisables par le Territoire (c'est à dire supposant nécessairement la collaboration de plusieurs structures) ?

Quels sont t'ils ?

Permettent-ils de différencier le Territoire par rapport à d'autres ?

L'action du Territoire est t'elle perçue pas ses bénéficiaires ?

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?

V) ORGANISATION TERRITORIALE

Existe-t-il des modes de concertation au sein du Territoire ?

La gouvernance.

L'idée de recréer un CESR à l'échelle du territoire est séduisante.
L'association de chefs d'entreprise, de syndicalistes, de la CCI, de l'Etat, des communes, des pouvoirs locaux (judiciaires…) permettrait évidemment aux acteurs de s'approprier et d'influer les décisions et le positionnement économiques.

Cependant, le problème essentiel réside dans le positionnement personnel de chacun des acteurs, qui pourrait aisément dépasser le cadre dans lequel il est supposé s'inscrire.
Cela est particulièrement critique dans le champ politique, qui pourrait voir arriver des représentants des mondes économiques ou autres.
Les jeux d'acteurs dépassent donc largement la seule perspective économique.

Il faut des contre-pouvoirs.
Et ceci d'autant plus que si les institutions perdurent, les personnes les représentants évoluent et changent, et un positionnement personnel initial non tenté d'entrer dans le jeu politique peut parfaitement changer d'avis, et représenter un danger pour les acteurs politiques installés.

Comment s'expriment t'ils ?

Sont t'ils formels ?

Ces collaborations sont t'elles suffisantes ?

Comment les accroître ?

Cette coordination inclue t'elle tous les acteurs du Développement Economique ?

VI) INSTITUTIONS EXOGENES

Quelles sont les structures institutionnelles n'appartenant pas au Territoire mais dont l'action impacte son Développement ?

Quelle est la nature des relations du Territoire (ou de l'Institution interrogée) avec ces Institutions ?

Le Territoire est t'il en mesure d'orienter ou de faire évoluer les règles élaborées par ces Institutions ?

Si oui, comment ?
Si non, pourquoi ?

VII) PROSPECTIVE

Comment le Territoire pourrait t'il accentuer son rôle en faveur de son Développement économique ?

Il faudrait susciter la création d'un CESR local qui crée un programme de développement partagé par tous.
Obtenir une représentation partagée.
Le Développement local ne peut être possible que si cette représentation est portée de façon consensuelle.

Ainsi le projet de Métropole Marseillaise qui est sur le principe une excellente initiative. Tous les acteurs départementaux devraient s'y associer. Mais des enjeux particuliers bloquent le processus.

Quels types de leviers pourrait t'il actionner :

SYNTHESE

LE RAPPORT DE L'INSTITUTION AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

La Ville a transféré ses compétences économiques à l'Agglomération. Elle n'intervient plus que marginalement. Néanmoins, elle conserve, puisqu'étant un acteur essentiel de l'EPCI, pouvoir d'orientation des politiques en la matière.

LE CONCEPT DE TERRITOIRE

Le Territoire est construit et est façonné par l'Etat, via ses politiques d'aménagement, ou, son absence de politique d'aménagement. En l'occurrence pour le delta de Camargue, son refus, dés les années 60, de tout développement et de toute nouvelle infrastructure d'importance, contrairement à ce qui était planifié à l'est, sur Fos, et à l'ouest, sur le rivage languedocien.

L'Etat imprime donc sa marque et définit le cadre. Son rôle est essentiel.

Les agents locaux, les entrepreneurs en interprétant les règles édictée par l'Etat, en épousant le cadre local et en le conformant à leurs besoins, en portant leurs convictions de l'intérêt particulier ou commun, vont alors initier de nouveaux modèles de développement.
Offrant ainsi au territoire une affirmation nouvelle, en cohérence avec la perception globale des pouvoirs publics locaux qui vont éventuellement s'inscrire dans ces démarches. Lesquels ont néanmoins tout moyen pour bloquer les initiatives non conformes à leurs vœux.

Les acteurs publics locaux, par des jeux politiques voire personnels, vont pouvoir, ou non, conforter et amplifier ces dynamiques.
Si tel est le cas, le Territoire prend alors forme par la convergence des dynamiques privées et de la volonté politique.

C'est actuellement le cas sur le pays d'Arles. La volonté de l'Etat de sanctuariser d'immenses surfaces à des fins de protection de la nature qui avait contraint ce territoire pendant de nombreuses années a été réappropriée par quelques initiatives privées d'envergure, préfigurant une filière économique en devenir. En rencontrant aujourd'hui les politiques publiques environnementales, elle leur offre de formidables opportunités de développement.

Par ailleurs, les politiques locales de valorisation des patrimoines culturels, architecturaux et historiques qui voient le jour dans les années 80 sont en parfaite cohérence avec le cadre général de sauvegarde du pays d'Arles défini par l'Etat. Elles fondent aujourd'hui également une diversification économique porteuse de sens et créatrice de valeurs pour le territoire. En témoigne l'installation du LERM, des antennes universitaires et des dynamiques collectives encadrées par le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines.
Ces politiques dépassent le cadre du pays d'Arles, puisque elles sont réappropriées, validées et optimisées, pour des motivations fort diverses, par les acteurs politiques et institutionnels des strates départementale, régionale et nationale.

C'est ainsi que l'intelligence collective privée rencontre les orientations des politiques publiques et leur cohésion commune permet l'expression du fait territorial qui s'appuie sur de nouvelles formes de développement.

L'ORGANISATION TERRITORIALE

Elle n'existe pas actuellement, même si le Conseil de Développement du syndicat mixte du Pays d'Arles pourrait jouer ce rôle. Ce qui n'est pas le cas.

Cependant, le principe d'un CESR territorial est très séduisant.
Toutefois, il se heurte, dans la pratique, aux jeux d'acteurs et aux ambitions personnelles qui peuvent annihiler toute démarche et projet collectifs. Il convient également de s'assurer que chaque acteur reste bien à sa place, l'économique, par exemple, ne devant pas se muer en politique.

LE FUTUR DU TERRITOIRE

Il devrait pouvoir être élaboré par un collectif économique, social et politique que pourrait être ce CESR territorial. Mais sa déclinaison concrète se heurte actuellement aux enjeux de pouvoirs et aux jeux d'acteurs locaux, qui limitent profondément la portée de toute action collaborative pour le bien commun.

POLE INDUSTRIES CULTURELLES ET PATRIMOINES

I) PRESENTATION DE L'INSTITUTION

Nom : Pôle Industries Culturelles et Patrimoines

Structuration juridique : Association de loi 1901, créée en février 2007

Couverture géographique :
Essentiellement la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Labellisation PRIDES)

Missions :

Le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines est un outil de développement économique au service de ses membres et de son territoire regroupant une centaine d'acteurs spécialisés dans la valorisation, la préservation et la diffusion des Patrimoines et des Cultures : entreprises, centres de recherche et de formation, institutions,…

Trois axes de développement :

Patrimoines Bâti et Culturel,
Patrimoine Naturel,
Ingénierie et Diffusion de la Culture.

Objectifs du Pôle :

a) Structurer la filière, identifier les compétences,
b) Proposer à ses membres des activités relatives à l'innovation, l'appropriation des Technologies de l'Information et de la Communication, l'ouverture à l'international, la formation et l'emploi, les responsabilités sociales et environnementales,
c) Initier la création de collaborations, générer des actions collectives,
d) Contribuer à la renommée de la région Paca comme terre d'excellence pour la création, le développement et l'implantation de toutes les activités économiques liées aux patrimoines et aux cultures,
e) Apparaître comme un interlocuteur de référence fédérant une filière économique structurée et compétitive auprès des donneurs d'ordre internationaux concernés par la valorisation de leurs territoires.

Le Pôle a été labellisé PRIDES en mars 2007 et lauréat de l'appel à projet « Grappes d'Entreprises » en mai 2010.

Modalités de gouvernance :
Celles d'une association classique. La gouvernance s'appuie sur un bureau composé de 6

membres élus et de 8 conseillers techniques, un Conseil d'Administration de 16 membres et d'une Assemblée Générale regroupant tous les adhérents de l'association.
Le Bureau se réunit une fois par mois, le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale une à deux fois par an.

Année de création : 2007

II) PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERROGEE

Nom : Monsieur Gilles MARTINET

Fonction : Président

Position dans l'organigramme de la gouvernance de l'institution :

La gouvernance de l'association est assurée par un bureau, qui se réunit environ une fois par mois, un Conseil d'Administration et une Assemblée Générale, qui se réunissent une à deux fois par an.

Le bureau est la structure effective de pilotage.
Il est composé de :

Président : MARTINET Gilles, Directeur Général du LERM (jusque mi 2012)
Trésorier : BRAVAIS Jean Jacques, Directeur administratif et financier la Tour du Valat
Secrétaire : WANKO-CHABAUD Cécile Gérant de La Compagnie des Patrimoines
Vice Président Collège Entreprises : DUNAND Michel, Directeur Technique groupe NGE
Vice Président Collège Recherche : REY Jean Luc, Ingénieur chargé de mission sur PRISM, IUT ARLES, Université de Provence
Vice Président Collège Formation : VINCHES Marc, Enseignant Chercheur Ecole des mines d'Alès

Le Président est assisté de 6 conseillers, qui sont :

BŒUF Jean-Pierre : Office du Tourisme d'Arles
CHARRIER Alexis : société Arkheïa
JARMASSON Lionel : société Canopée
JUSTAMOND Marie-José : festival Les Suds à Arles
MEMET Jean-Bernard : société A-Corros
MOROT-SIR Patrice : Ecole d'Avignon
MOURISARD Christian : Délégué au Patrimoine de la Ville d'Arles
NICOLAI Rosette : IUP AIC Arles

Deux permanentes, une Directrice, Madame Laetitia BERTRAND et une chargée de mission, Madame Françoise LACOTTE sont chargées de mettre en ouvre la stratégie définie par l'association. Il convient de noter que la CCIPA est toujours très présente. Le Pôle est hébergé dans les locaux de la Chambre, bénéficie de toutes ses infrastructures et services, et son Directeur Général a fait office, jusqu'à la fin 2012, de Directeur de l'association.

Autres mandats ou fonctions :
Monsieur Martinet est avant tout un chef d'entreprise. Il a été pendant plus de 10 ans Directeur Général du Laboratoire d'Etudes et de Recherches sur les Matériaux (LERM). Il est aujourd'hui consultant.

III) CARACTERISATION DE L'INSTITUTION - RAPPORT AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Cadre institutionnel (ou légal) d'intervention de l'Institution :
Compétence obligatoire ou non, mission fondatrice ....

La labellisation « Prides » du Pôle lui octroie de facto la mission de fédérer et d'animer la filière économique composée de tous les acteurs, principalement localisés en Région PACA, intervenant dans les domaines liés à la culture et aux patrimoines.
La reconnaissance en tant que Grappe que lui a octroyée l'Etat en 2010 conforte ce positionnement et légitime son action. Il est à noter que le Pôle est la seule Grappe en France centrée sur les activités de la culture et des patrimoines.

Caractérisation des interventions en faveur du développement économique :
Exemples les plus classiques ou fréquents

Les interventions du Pôle sont multiples, mais sont toutes axées sur la réponse à apporter à une problématique collective rencontrée par certains de ses membres.

Ses actions les plus emblématiques sont :

Salon International du Patrimoine Culturel

Cette action participe d'une stratégie de communication ainsi que d'une démarche commerciale au niveau national et au niveau international. L'objectif est de positionner le Pôle et ses membres comme des acteurs importants dans les filières patrimoniales et culturelles.
Le Salon International du Patrimoine Culturel est une manifestation professionnelle de référence réunissant des acteurs des filières patrimoniales et culturelles depuis 15 ans.
Cet événement est une vitrine des métiers d'excellences ainsi qu'un important vecteur de développement économique et touristique.

Le Pôle y participe depuis 2007 et depuis 2008 permet à plusieurs de ses membres d'être présents à travers un stand collectif.
Classiquement, le stand du Pôle accueille tous les ans 15 structures et s'étend sur un espace de 120m².

Forum TECHA 2010, l'innovation au service du patrimoine

Le forum TECHA, auquel le Pôle a participé en 2008 à Rome et qu'il a organisé en 2010 à Arles, représente une forme novatrice d'expression pour l'ensemble des acteurs. Il constitue à la fois un cycle de conférences d'état de l'art sur l'innovation dans le patrimoine, des tables rondes ouvertes aux débats et aux échanges, des rendez-vous d'affaires spécifiques mais également un salon regroupant les professionnels désireux de communiquer sur leurs activités et leurs compétences spécifiques.

La spécificité du Forum TECHA est de s'adresser à un vaste ensemble d'acteurs, des chercheurs mettant au point des techniques et technologies innovantes aux maîtres d'œuvres

et donneurs d'ordres publics, en passant par les professionnels intervenant sur les patrimoines tant dans le diagnostic et la réhabilitation que dans la valorisation ou la diffusion auprès des publics.

TECHA 2010 s'est tenu à Arles du 20 au 23 septembre 2010.
Il a permis à plus de 200 experts européens d'évoquer, sur deux jours de colloques, les plus récentes innovations en matière de préservation et restauration des patrimoines.

ARCHEOMED

ARCHEOMED est un projet de création d'un espace articulant centre de ressources autour des activités de conservation, restauration et valorisation du patrimoine et surfaces d'ateliers et de bureaux pour entreprises souhaitant s'implanter et bénéficier ainsi de la mutualisation des compétences et équipements présents sur le site.
Ce site pourrait être installé sur la friche industrielle LUSTUCRU, à ARLES.
L'objectif est d'offrir aux petites entreprises membre du Pôle la possibilité de disposer de locaux adaptés à leurs besoins, organisés autour d'un centre de ressources technologiques mutualisé et pouvant bénéficier d'un accompagnement spécifique proposé par les permanents du Pôle.
Ceci afin de conforter Arles et la Région PACA comme localisation d'excellence pour les activités économiques liées à la culture et aux patrimoines.

100 000 € ont été alloué par l'Etat (financement Grappe) et environ 200 000 € par le fonds de revitalisation Sanofi pour contribuer à la concrétisation de ce projet.

En conclusion, les finalités de ce projet sont :
- La création d'un lieu d'excellence,
- La mutualisation des compétences et des moyens,
- L'affirmation le leadership d'Arles dans ces domaines.

ERESPA, Etude des Retombées Economiques et Sociales du Patrimoine

Cette étude a pour objet de procéder à l'évaluation des retombées économiques et sociales du patrimoine sur l'économie locale et de préfigurer un dispositif local d'observation continue.
Ce travail est réalisé par l'Agence pour le Développement et la Valorisation du Patrimoine.

De juin à décembre 2009, l'étude s'est déroulée sur le territoire de la commune d'Arles. Les conclusions de ce travail ont été rendues disponibles en 2010.

L'objectif est d'étudier et concevoir des outils assurant d'une part un essaimage aisé à d'autres sites en Région et une cohérence méthodologique garante d'analyses transversales probantes.
Ce travail a pris en compte des réalités territoriales diverses : typologies de patrimoine, modes de gestion et de valorisation à l'œuvre, composantes socio-économiques, notoriété.

Les villes de Vaison-la-Romaine, Briançon et Aix-en-Provence et Grasse participent également à cette étude sur leur territoire.

Cette action que porte le Pôle s'inscrit dans sa mission de valorisation du potentiel patrimonial du territoire et de légitimisation de la compétence des activités locales, dont nombre sont membres de l'association, qui s'y réfèrent.

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Opération d'accompagnement et de conseil à la GPEC.

L'objectif de cette action est d'accompagner les membres du Pôle dans l'amélioration de la performance globale de la structure en répondant à des problématiques en matière de gestion des emplois et des compétences, de ressources humaines dans une démarche globale d'amélioration des conditions de travail.

Deux actions de GPEC ont été conduites depuis 2009, qui ont mobilisé 14 membres.
La deuxième opération a concerné des acteurs de l'axe ingénierie et diffusion de la culture : 4 festivals et 3 entreprises de production de contenus culturels multimédia.

Ce type d'action dite collective, repose sur trois principes : un accompagnement individualisé, adapté aux petites structures, une aide à la mise en œuvre d'une démarche de GPEC, des échanges avec d'autres entreprises.
L'action collective est composée de trois temps forts :
Des temps individuels : diagnostic individuel (5 jours) au sein de chacune des 8 structures participant à la démarche,
Des temps collectifs : 3 ateliers (1/2 jour),
Un temps de capitalisation : élaboration d'un outil de communication.

L'opération s'appuie sur une méthodologie définie par ACT Méditerranée (association paritaire, déclinaison régionale de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), et se concrétise par un plan d'action pour chacun des participants.

Les structures sont accompagnées dans la mise en place d'une véritable politique de gestion des Ressources Humaines et l'élaboration, à partir des travaux réalisés, des outils de capitalisation et de transfert pour l'ensemble du secteur.

L'engagement dans cette action est gratuit pour les membres du Pôle.

Club des start-up

Dans le cadre de sa mission d'animation de réseau, le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines a créé le Club des Start-Up.

Le « Club » se propose d'apporter une assistance aux membres du Pôle, à travers l'intervention de spécialistes, en termes d'innovation, de structuration financière, de démarche commerciale, de problématiques juridiques, de Propriété Industrielle et Intellectuelle etc.

Les réunions sont trimestrielles et se déroulent sur une matinée.
Pour exemple, voici les thèmes traités depuis 2009 :

Les réponses dématérialisées aux marchés publics ; les démarches commerciales ; la Propriété Intellectuelle ; la rédaction de contrat types, l'organisation de sa participation à un salon professionnel ; la communication : comment « vendre » un savoir-faire et en faire un produit ? ; les aspects financiers : savoir présenter vos projets aux financeurs ; l'innovation : marketing, stratégie commerciales, besoins des clients, stratégie de développement, business plan etc.

Conseil juridique

Le principe de ces rendez-vous personnalisé avec un avocat est de permettre aux membres du pôle de bénéficier de conseils spécialisés à des conditions préférentielles.
Les principaux thèmes classiquement évoqués sont :
Droit des sociétés ;
Fiscalité ;
Droit du travail ;
Propriété intellectuelle.

Il s'agit d'une action de conseil individuel qui, en fonction des années et des attentes des dirigeants, peut évoluer en sessions collectives, dés qu'un thème (droit des brevets, …) rencontre une demande de plusieurs membres.

International : Horizon Export Brésil, en partenariat avec Procamex et le PRIDES Primi

Ce dispositif s'adresse aux entreprises qui amorcent ou souhaitent développer leur internationalisation sur un pays cible, ici le Brésil, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.
Ce programme permet aux entreprises participantes plusieurs choses :
Élaborer une 1ère réflexion sur le marché visé ;
Avoir un premier retour sur le potentiel de leurs produits et / ou services ;
Rencontrer de nouveaux clients et partenaires potentiels qualifiés ;
Développer un nouveau courant d'affaires à l'exportation.
En 2013, 2 à 3 membres du Pôle pourront être accompagnés dans le cadre de ce dispositif.

Motifs suscitant ces interventions :
Demandes d'entreprises, de partenaires, auto-saisissement, mobilisation par d'autres structures, ...:

La plupart des actions du Pôle sont suscitées par une demande d'un ou plusieurs membres. Toutes font l'objet d'une validation par le bureau.

Moyens (institutionnels ou non) mobilisables en faveur du développement économique :
Financement d'infrastructures, financements directs aux entreprises, implication au sein d'associations dédiées au développement économique ....

Les missions du Pôle relèvent de sa propre initiative ou s'exercent en collaboration avec d'autres acteurs locaux du développement économique (association d'exportateurs, autre PRIDES, …). Elles se déclinent principalement par des opérations collectives.

Néanmoins, comme il a été mentionné plus haut, le Pôle intervient également dans le cadre de portage d'infrastructures (exemple d'Archeomed), d'études ou de colloques internationaux.

La mission de valorisation du territoire PACA comme d'excellence en faveur des activités liées à la culture et aux patrimoines est également partie prenante de sa stratégie.

Cartographie des partenaires privilégiés ou naturels :

Outre ses membres adhérents, le Pôle a tissé des relations étroites avec ses mandants : Europe, Etat, Région, Communauté d'agglomération Arles Crau Camargue et CCI du Pays d'Arles.
Il entretient également des rapports étroits avec les acteurs universitaires et de recherche qui interviennent sur ses segments d'activité (certains sont d'ailleurs membres).

Caractérisation des types de relations avec ces partenaires :
Participation du partenaire à la gouvernance de l'institution, ou participation de l'institution à celle du partenaire, fréquence des réunions ou des échanges d'informations, formalisées ou non, projets structurants communs, élaboration partagée de documents d'orientation, participation commune à des structures tiers, ...

Elaboration des programmes d'actions, des budgets et de la stratégie.

IV) LE CONCEPT DE TERRITOIRE RELATIVEMENT AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

A quoi correspond la notion de Territoire :

Le territoire du Pôle est celui de ses filières économiques.
Il s'agit donc d'une construction géographique en relation avec les notions de patrimoine et de culture, intégrant la création de richesses et l'innovation.
De plus, le territoire se doit d'avoir une identité qui est issue de son histoire.
En ce qui nous concerne, il s'agit du paléochrétien jusqu'à nos jours.

Le territoire du Pôle est donc l'ensemble de ces espaces qui présentent des affinités communes relevant du patrimoine, de la culture et de l'histoire. La relation entre la trajectoire historique et les patrimoines des lieux susceptibles de constituer le territoire est essentielle.
En somme les frontières géographiques du Pôle correspondent au pourtour méditerranéen où se trouvent des vestiges romains.
On se reconnait plus à Rome, à Nîmes qu'au Caire.

Cependant, il convient de rappeler que nous sommes soumis aux règles de la labellisation régionale PRIDES, laquelle suppose que nous intervenions sur l'ensemble de la région PACA et fédérions tous les acteurs de nos filières qui y sont localisés.
Théoriquement, notre territoire devrait donc être celui des frontières administratives de la Région.
Cependant, la Côte d'Azur est peu concernée par les vestiges romains et son développement économique n'y fait pas référence, au contraire de Nîmes par exemple.
Nous ne pouvons donc confondre ce qui apparaît comme étant pertinent pour exprimer ce qu'est notre territoire avec un zonage politique qui n'en recoupe pas l'essence.
Le territoire du Pôle correspond donc plutôt à la grande Provence, sachant que son efficience, au regard de son rôle économique, suppose une relative proximité géographique de ses membres.
Nous pouvons ainsi échanger avec des partenaires de Serbie, qui partagent la même vision et une histoire semblable à la nôtre, mais nous ne pouvons les considérer comme parties prenantes du Pôle, nos actions supposant des échanges et une collaboration effective entre nos membres.

Par ailleurs, Le Pôle pourrait être décliné sur d'autres territoires qui marieraient de manière identique histoire, culture et patrimoine dans une finalité de développement économique.

Pour le Pôle, le Territoire est donc un espace géographique porteur de singularités historiques, patrimoniales et culturelles moteurs de développement économique

De quoi est t'il composé. Quels sont ses acteurs clés :

C'est un ensemble d'entreprises, de citoyens et d'institutions qui sont en synergie.
Les acteurs clés, ce sont les hommes et les décideurs qui sont convaincus et qui sont dans l'application des discours.

Existe-t-il localement une démarche de construction territoriale :

Oui, il y a une cohérence dans la démarche de construction et d'affirmation de notre territoire.
Le chemin, même s'il n'est pas dessiné, existe.
Notamment grâce à la démarche du Président de Région, qui impulse une vraie vision.
Elle est basée sur le respect de notre histoire, la tolérance, l'accueil et l'intégration du pourtour méditerranéen, dans une volonté d'enrichissement réciproque, tout en conservant notre identité spécifique et le respect de nos racines.

Les notions administratives et les règles institutionnelles ne sont pas concernées.
La construction territoriale est avant tout politique et philosophique.

Le Pôle est un outil de cette politique. Le cadre et la ligne imposés par la Région sont clairs.
Ainsi, le positionnement et la stratégie du Pôle, moteur de développement économique basé sur les patrimoines et les cultures, contribuent à l'affirmation territoriale et la singularisation de la grande Provence.
Ce n'est pas le cas de tous les PRIDES dont les positionnements ne se réfèrent pas aussi nettement des spécificités régionales et ne sont par conséquent pas autant ancrés localement que nous.

En revanche le Président de Région et les acteurs publics et institutionnels qui sont de nos parties prenantes n'utilisent pas assez cette capacité du Pôle à l'affirmation territoriale.
Notamment dans les grands projets comme Marseille Provence 2013.
Il y a une perte de compétences par non cohésion des différents agents, économiques, institutionnels comme politiques.

Si oui, comment se caractérise-t-elle ?

Il s'agit de la volonté politique impulsée par Michelle Vauzelle

Quels sont les obstacles ?

Cette démarche résultant d'une volonté politique, elle peut être remise en cause en cas d'alternance.
Par ailleurs, il y a fréquemment une inadéquation entre le discours et les moyens qui sont mis en place.
Les Prides en sont un. Il n'est pas sûr que ce soit leur finalité, mais c'est le sens qu'on a donné au nôtre.
Le Prides est un véhicule pour l'affirmation du territoire.
Mais il est largement sous utilisé par les acteurs publics (Région, Département, Communautés d'Agglomération, Ville d'Arles, voire même la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles), qui pourraient largement plus s'y référer.

Le Territoire a t'il un impact sur son Développement Economique ?

Si oui, comment :

Par l'exploitation de ses ressources, ses talents, ses richesses, son identité.
Pour notre Pôle, c'est évident.

Si les talents arrivent, c'est que le territoire les attire.

La cohérence politique du territoire arlésien a 20 ans.
Les années 80 ont connu de profonds traumatismes économiques. Il a fallu trouver d'autres voies. Celles ci supposent le renoncement à certaines. Ces choix ne sont pas forcément encore tous faits, probablement parce qu'ils sont difficiles à assumer politiquement et que leur légitimation repose sur une perception du futur de ce territoire qui peut ne pas être partagée par tous les acteurs locaux.
Néanmoins, le positionnement du Pôle semble parfaitement en adéquation avec les grandes tendances portées par le territoire arlésien et plus généralement le grand sud de la France, qui visent à générer du développement économique et de l'innovation par l'exploitation des formidables ressources patrimoniales locales, en dépassant largement le simple cadre du tourisme.

Ainsi, ce qui peut attirer les entreprises, c'est de pouvoir se rapprocher de structures déjà existantes et de bénéficier des ressources spécifiques locales. Le patrimoine ou la culture en la matière.
Le Pôle est ainsi un outil d'attractivité de notre Territoire.

Le territoire arlésien est donc à l'origine d'une structure, le Pôle, dont la finalité est le développement économique. Son élaboration, qui fut le fruit d'une démarche initiale institutionnelle, portée par l'Etat (via la sous-Préfecture), la Ville d'Arles et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles, résulte en fait de l'appropriation qu'en ont faite les acteurs économiques locaux. Ce sont eux qui, lors de différentes réunions à la Chambre, ont défini ce qu'ils considéraient comme légitime pour le positionnement de ce qui allait devenir le Pôle.
L'Etat, la Ville, comme la Chambre, bien que présents lors de ces instances, ne sont jamais intervenus sur le contenu conceptuel du Pôle.
Ainsi, la Ville a par exemple accepté que le terme « numérique », qui était pourtant largement revendiqué par Monsieur le Maire comme associé à l'image d'Arles (Le Premier Ministre avait octroyé la dénomination « ville numérique » à la commune, en 1999) disparaisse de la dénomination du Pôle.
De même en ce qui concerne la Chambre, qui a accepté de porter techniquement une démarche sensée se transformer en un Pôle de Compétitivité sur des notions comme le Patrimoine et la Culture, à l'époque largement éloignées de ce qui apparaissaient comme les fondamentaux de l'économie et la pertinence d'une démarche de cluster.

C'est donc bien le Territoire, c'est à dire ses différents acteurs, qui ont élaboré le Pôle comme une structure dont le positionnement devait être en cohérence avec les valeurs qu'il revendiquait, dans une finalité de développement économique.
Le Territoire a donc bien eu un impact sur son propre développement.

Si non, pourquoi :

Existe-t-il des outils mobilisables par le Territoire (c'est à dire supposant nécessairement la collaboration de plusieurs structures) ?

Oui, le Pôle.
Et tous ceux qui le soutiennent et qui interviennent sur des projets économiques.

Quels sont t'ils ?

La CCI, la Région, la ville d'Arles et la Communauté d'Agglomération.

Permettent-ils de différencier le Territoire par rapport à d'autres ?

Le positionnement du Pôle, les thématiques qu'il porte, sont à ce jour sans équivalents en France comme en Europe.
Nous sommes la seule grappe d'entreprises reconnues par l'Etat basée sur les patrimoines et les cultures. De même, tous nos échanges internationaux (lors des salons Techa, comme via les autres projets européens que nous avons menés), s'ils révèlent une volonté de certains de nos partenaires de s'approprier la logique du Pôle, montrent qu'ils n'y sont pas encore parvenus.
Ainsi, l'affirmation de notre cohérence et de notre légitimité, si elle a nécessité de longues justifications auprès des institutions qui n'avaient pas participé à l'élaboration conceptuelle du Pôle, ne rencontre aujourd'hui plus de réels obstacles.
Il faudrait néanmoins encore plus affirmer la singularité française et européenne du Pôle.
Il est clair que notre originalité est un facteur de différenciation de notre territoire.
Nous sommes souvent cités en exemple. Cela mériterait d'être plus approprié par les acteurs locaux.

L'action du Territoire est t'elle perçue par ses bénéficiaires ?

Si oui, comment ?

Oui, si l'on assimile l'action du territoire et celle du Pôle, considérant que ce dernier lui est intimement lié et que nous n'hésitons jamais à nous y référer.
On commence ainsi à entendre, au sein du Pôle, une vraie reconnaissance des acteurs.
Par exemple, l'université d'Avignon se réfère au Pôle sur le Patrimoine et la Culture, ce qui n'était pas si clair il y a 2 ans. C'est également vrai pour certaines entreprises qui n'hésitent pas à y faire référence afin de valoriser leurs compétences.
A travers le Pôle, son action et ses valeurs, c'est bien le territoire d'Arles, du pays d'Arles et de l'ouest des Bouches du Rhône qui est à l'esprit de nos partenaires.

Si non, pourquoi ?

V) ORGANISATION TERRITORIALE

Existe-t-il des modes de concertation au sein du Territoire ?

Oui, le Conseil Régional via la politique Prides a instauré naturellement une concertation des acteurs locaux puisque les pôles peuvent regrouper, au sein de leurs organes de gouvernance, institutionnels, entreprises, laboratoires de recherche et structures de formation. Nous avons même pris l'initiative d'en associer d'autres, comme les associations et les fondations.

Cependant, cette approche, en ce qui nous concerne, prévalait avant notre la labellisation.
En effet, la naissance de notre Pôle résulte d'une concertation entre les institutionnels locaux (Etat via la sous-Préfecture, la Ville d'Arles, et la CCIPA) dés 2005.
La démarche d'élaboration du concept et du positionnement stratégique de ce qui allait devenir le Pôle Industries Culturelles et Patrimoines regroupa alors, hors ces trois institutionnels, tous les acteurs locaux susceptibles d'y contribuer.
Les échanges, les groupes de travail entre structures privées et publiques ne se connaissant parfois pas permirent d'édifier le Pôle, mais surtout, inscrivirent les fondements de ce que sont devenus nos modes de collaboration et de pilotage coopératif, formalisant ainsi ce qui est donc en soi une structure de concertation.

Nous pouvons néanmoins distinguer au moins deux niveaux d'implication.
En premier lieu, le Conseil Régional qui, à travers la politique des PRIDES, impose un schéma, surveille, audite et évalue nos actions.
Son positionnement est principalement global et se traduit par des actes purement administratifs dés lors que les décisions politiques sont actées.
Nos relations avec la technostructure régionale relèvent en effet essentiellement du service Développement Economique, sous l'angle de la vérification de la cohérence de nos actions avec les diverses conventions conditionnant notre financement. Elles ne traitent pratiquement pas des axes stratégiques et leurs déclinaisons opérationnelles que nous souhaitons initier.
Les techniciens de la Région se contentent ainsi de valider, ou non, nos suggestions et de tenter d'en évaluer les incidences budgétaires. Ils ne sont que très rarement force de proposition et ne relayent pratiquement jamais le positionnement factuel de leur structure sur les thématiques nous concernant.

Or, nos missions touchant des secteurs particuliers (patrimoine et culture) et intégrant des acteurs (universités, laboratoires de recherche, associations culturelles, fondations) ne relevant pas des services économiques en charge des PRIDES, nos interlocuteurs n'ont que peu la connaissance de ce sur quoi nous travaillons réellement, ni ce que la Région initie par ailleurs dans nos domaines d'expertise.
Or, le Conseil Régional, malgré la mise en œuvre de politiques ambitieuses en faveur du patrimoine, ne dispose pas d'un service dédié conséquent, à même d'apparaître comme étant un de nos relais.
Ce d'autant plus que les PRIDES étant portés techniquement comme financièrement par le service Développement Economique, nous avons le sentiment qu'ils ne concernent pas les autres.
Il n'est pas normal qu'il n'y ait pas plus de liens transversaux avec les autres services de la Région.

Les Conseils Généraux partenaires, comme d'ailleurs l'Etat par le Secrétariat Général aux Affaires Régionales (SGAR), qui nous finance via notre reconnaissance comme Grappe d'Entreprises, n'interviennent pas dans l'élaboration de nos stratégies. Nous ne pouvons considérer qu'ils fassent partie d'un quelconque organe de concertation.

En revanche, l'implication est tout autre en ce qui concerne les acteurs locaux.
Si les institutionnels (la CCIPA, la Ville d'Arles et plus marginalement la Communauté d'Agglomération Arles Crau Camargue Montagnette) nous fixent des objectifs justifiant de leurs apports financiers ou en industrie, ils sont surtout présents formellement et physiquement au sein de notre gouvernance comme de certains de nos groupes de travail.
Il en est de même de Monsieur le sous-Préfet, qui participe fréquemment à nos manifestations, a parfaitement intégré notre positionnement et ne manque pas d'intervenir pour relayer l'approche de l'Etat sur nos thématiques tout en contribuant à la réalisation de certaines de nos initiatives.
C'est grâce à son intervention, par exemple, que le projet Archeomed s'est vu attribuer une subvention conséquente par le fonds de revitalisation SANOFI dont il assumait le suivi.

Outre la participation des services techniques et des élus politiques, les acteurs institutionnels locaux intègrent maintenant le Pôle et son positionnement dans la déclinaison de leurs propres stratégies.
Ainsi les axes de la présente mandature de la Chambre comprennent ceux du Pôle.
Il en est de même avec la Ville d'Arles, dont l'action en faveur de la culture et des patrimoines antiques comme naturels recoupent nos actions. Sur ces domaines, la cohérence des positionnements de ces divers acteurs ainsi que les discours qu'ils portent traduisent tout le travail d'élaboration mené conjointement au sein du Pôle.
Le Pôle est intégré dans leurs stratégies et la stratégie du Pôle intègre la leur.

Néanmoins, il convient de souligner que ces collaborations émanent fortement des relations interpersonnelles que nous avons initiées, ou qui existaient auparavant, avec nos différents interlocuteurs.

La genèse du Pôle porte en elle cette dimension, puisqu'elle ne fut possible que par des échanges de confiance entre Monsieur le sous-Préfet, Monsieur le Maire d'Arles et Monsieur le Président de la CCIPA, qui furent impulsés, relayés et appropriés par un très petit nombre d'acteurs opérationnels des services économiques de ces structures.
Ces relations se sont alors étendues aux services Patrimoines, Cultures, Tourisme et autres, et les personnes concernées se sont alors impliquées, sans arrière pensées ni volonté d'obstruction.
Sans doute parce que notre démarche avait du sens, parce qu'elle correspondait à une volonté des élus, mais, surtout, parce que les acteurs concernés ont noué, au sein du Pôle ou par ailleurs, de réelles relations de confiance.

Cependant, or les espaces d'échanges (Bureau, Conseil d'Administration, réunions diverses) du Pôle, il n'y a pas d'organe formel de réunion ni de rencontre ou de concertation à l'échelle de notre territoire.

Le Pôle est en attente d'un tel espace afin d'assurer la cohérence des actions menées sur le territoire.

Comment s'expriment-ils ?

Sont t'ils formels ?

Ces collaborations sont t'elles suffisantes ?

A l'évidence non.

Le Conseil de Développement du Pays d'Arles devrait jouer ce rôle.
Mais la dynamique n'y est pas, malgré, a priori, une volonté politique locale.

Comment les accroître ?

Je ne sais pas si une institution doit s'emparer de la dynamique.
Cependant, il faut dépasser le facteur humain qui porte toute la démarche, laquelle pourrait se déliter avec le temps.

Il est ainsi très difficile de la structurer si la personne ou le groupe de personnes à l'origine du projet, ne sont pas encadrés et portés par leurs propres structures qui ont fait leur du concept.
L'impulsion peut donc, et probablement doit donc, être personnalisée et portée par des acteurs impliqués et moteurs, mais elle doit ensuite assez rapidement être appropriée par des structures pérennes capables d'en assurer le suivi et la longévité.

C'est notre cas, puisque la Chambre a réellement servi de pépinière au Pôle, que la Ville s'est inscrite et a relayé nos premières actions, que l'Etat, malgré la non-labellisation Pôle de Compétitivité (2007) nous a toujours porté un regard bienveillant, et que les membres « fondateurs », dont la représentativité était déjà celle du Pôle actuel puisqu'elle intégrait entreprises, universités, associations, fondations et laboratoires de recherche, se sont absolument engagés et ont alimenté, dans un échange bidirectionnel, leur stratégie et celle qu'ils souhaitaient voir se développer au sein du Pôle.

Les concertations au sein du Pôle sont ainsi naturelles car les membres se retrouvent sur un socle commun (stratégie, valeurs, typologie d'actions, …) qu'ils ont défini et dont ils sont donc eux mêmes dépositaires.

Elles concernent cependant uniquement les débats au sein de notre association et, de par notre spécificité et notre positionnement thématique, ne recoupent pas l'ensemble des problématiques économiques du territoire.
Il faudrait donc qu'un espace se crée pour présenter les projets portés par les différents acteurs locaux.

Il est clair que pour la Culture et le Patrimoine, le Pôle pourrait être ce support. L'outil existe, mais il n'est suffisamment activé par les agents locaux.

Par ailleurs, nos axes stratégiques comme notre développement se réfèrent nécessairement

aux 5 leviers du Prides (à savoir l'innovation, l'international, la formation des salariés et la responsabilité sociale et environnementale), qui structurent le cahier des charges régional et légitiment les actions que nous initions.

Nous les complétons ensuite et les adaptons aux spécificités de nos thématiques et de nos membres.

Il y a donc une réelle stratégie régionale portée par le cadre PRIDES, les axes pour toutes les filières étant semblables.
Cependant, il faudrait plus mettre les choses en commun. La Région devrait être un vrai espace d'échanges et de concertation entre nos associations, qui toutes, de différentes façons, sont portées localement et façonnent l'économie régionale. Il conviendrait également d'associer les différentes structures institutionnelles partie prenantes impliquées effectivement dans ces diverses dynamiques (notamment les départements, les communautés d'agglomérations ou les chambres consulaires).

La démarche n'est pas forcément compliquée, mais elle est complexe.
Le bon sens devrait prévaloir.
Quand on élabore une politique de filière, il faut se concerter avec tous les acteurs concernés.
Or, on constate des points de blocage. Par exemple, le CG13 n'a pas soutenu le Prides parce que c'est un outil régional et il considère que ce n'est pas de son ressort. Même si les thèmes Cultures et Patrimoines recoupent ceux qu'il porte.

En revanche, la CCIPA et la Ville (Président et Maire) souhaitent maintenant participer politiquement à nos principales manifestations et intervenir physiquement en ouverture ou clôture.
Il en va de même de la Région, mais uniquement sous l'angle des mesures Prides.

Cependant, il ne semble pas y avoir appropriation des propositions en faveur du Patrimoines et de la Culture comme moteur du développement économique régional.

Cela est moins vrai sur le Pays d'Arles, mais cela est très long.
La communauté d'Agglomération a soutenu Innov'emploi et intégré dans sa politique.
De même pour Archeomed.

Les trois structures Communauté d'Agglomération, Ville d'Arles et CCIPA sont les plus pertinentes en la matière.

Cette coordination inclue t'elle tous les acteurs du Développement Economique ?

VI) INSTITUTIONS EXOGENES

Quelles sont les structures institutionnelles n'appartenant pas au Territoire mais dont les actions impactent son Développement ?

Il s'agit principalement des acteurs publics susceptibles de financer nos actions.
Par ce biais, ils contribuent au développement de notre territoire et à l'atteinte de nos objectifs.
Cependant, ils ne participent pas de notre stratégie et ne s'inscrivent pas dans une approche pérenne.

On peut ainsi citer l'Europe car les appels à projets européens ont un impact local (malgré les contraintes de gestion et d'affectation des fonds Feder) et l'Etat, ainsi que d'autres institutionnels, comme la Caisse des Dépôts, pour son intervention sur Archeomed par exemple.

Quelle est la nature des relations du Territoire (ou de l'Institution interrogée) avec ces Institutions ?

Bonnes par expérience
Les échanges sont toujours constructifs, même si la concrétisation est parfois délicate.

En public, le soutien de toutes les institutions est affirmé.

En ce qui concerne le Pôle, nous n'avons jamais fait l'objet de critiques virulentes malgré quelques incompréhensions initiales quant à notre positionnement et à la politique Prides.

Le Territoire est t'il en mesure d'orienter ou de faire évoluer les règles élaborées par ces Institutions ?

Si oui, comment ?

L'appropriation par les acteurs arlésiens des politiques Pôles de Compétitivité puis PRIDES, sur des thématiques initialement hors champs, mais finalement agréées par l'Etat et la Région, ainsi que, corrélativement par l'Europe et certains Conseils Généraux, montrent que notre territoire est parvenu à adapter des cahiers des charges et des stratégies qui n'intégraient pas formellement nos attentes.
Puis, j'ai le sentiment que la spécificité de notre Pôle (son positionnement, sa variété d'acteurs, sa perception de l'innovation, …) fut progressivement intégrée par ces différentes institutions qui ont ainsi adapté certaines règles à nos besoins.

Si non, pourquoi ?

VII) PROSPECTIVE

Comment le Territoire pourrait t'il accentuer son rôle en faveur de son Développement économique ?

Par plus de cohérence entre les actions des différents partenaires.
Que les structures institutionnelles (Région) connaissent mieux nos filières.

Il faudrait peu de choses.

Il n'y a aucune institution qui va à l'encontre l'une de l'autre.

Pas de problème entre les politiques.

On a la chance de ne pas être soumis aux échéances électorales et de faire un consensus.

Nécessaire de plus de cohérence et plus de liens.
Il faudrait des individus chargé de la coordination
Exemple, il n'y a pas d'orchestration des Prides au niveau de la Région. On pourrait ainsi imaginer une « Journée des Pôles » à l'échelon régional. Il faut créer du lien et de l'interdépendance.

Des démarches isolées fonctionnent en parallèle, mais elles ne sont pas formalisées et sont insuffisamment transversales.

Quels types de leviers pourrait t'il actionner :

Ce qui manque, c'est l'aide aux entreprises en général.
En termes de conseil, de rencontres …
On pousse les entreprises à l'innovation et à l'international : or, il s'agit d'une grosse prise de risque.
Le souci n'est dirigeant n'est pas là. Il est court-termiste, et relève de problème de trésorerie, de suivi commercial et de gestion de son personnel.
Le Pôle essaye de se substituer en limitant les potentiels impacts négatifs d'engagement à l'export ou dans le cadre de projets innovants. Mais il ne peut forcer un dirigeant à s'engager et mettre en péril sa structure. D'autant plus que celui ci a d'autres besoins auxquels une structure collective comme le Pôle peut également répondre.

Entre la volonté politique, les outils et les moyens, il y a quelque chose qui manque.

La Région, qui est le principal acteur institutionnel en la matière, semble plutôt être dans la finance et dans la gestion de ses allocations budgétaires, que dans l'établissement d'une réelle et pérenne stratégie de développement.

SYNTHESE

LE RAPPORT DE L'INSTITUTION AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Le Pôle est un outil de développement économique au service de ses membres, des filières qu'il fédère et de son territoire.
Le type de missions qu'il porte est défini par les appels à projets (PRIDES et Grappes d'Entreprises) au nom desquelles il agit.

Elles relèvent principalement d'accompagnements collectifs de ses adhérents, mais s'inscrivent également dans une perspective de valorisation et d'attractivité de son territoire d'intervention, en l'occurrence la région PACA et le Pays d'Arles.

Le cahier des charges PRIDES, les objectifs fixés et le suivi qui en est fait par les services de la Région sont très structurés et fixent un cadre clair. Néanmoins l'expérience a montré la capacité du Pôle d'interpréter certaines de ces règles, de les adapter à ses attentes, voire même, parfois, de parvenir à les faire évoluer conformément à ses besoins.

Par ailleurs, le Pôle s'inscrit dans un réseau dense d'acteurs économiques territoriaux. Les relations de confiance nouées intuitu personae avec leurs différents représentants permettent d'optimiser les moyens de chacun en garantissant une allocation conforme aux besoins des acteurs économiques de la filière.
Enfin, le Pôle, via des projets comme Archeomed, a montré qu'il pouvait dépasser son rôle et offrir au territoire, via des financements et des partenariats nouveaux, la concrétisation d'initiatives qu'il n'aurait peu mener seul à bien.

Parce qu'il est reconnu, parce qu'il se cantonne clairement à son rôle, sans empiéter celui des autre acteurs en place, par les relations de confiance qu'il a nouées, par la réalité de ses actions et le poids des filières qu'il fédère, le Pôle apparaît alors comme un fédérateur et un catalysateur d'énergie en faveur du développement économique de ses membres comme du territoire, pour les différentes structures institutionnelles du territoire.

LE CONCEPT DE TERRITOIRE

Clairement, le Territoire, pour le Pôle relève de significations géographique, culturelle, relationnelle, historique, patrimoniale et politique.
Géographique, car le périmètre d'intervention théorique du Pôle est fixé par le cadre PRIDES. Il s'agit de l'ensemble de la région PACA. Cependant, les activités du Pôle relevant des Patrimoines historiques et naturels provençaux, son périmètre effectif est plutôt celui de la « Grande Provence », occultant la Cote d'Azur, mais se prolongeant vers le Gard.
Toutefois ses activités d'animation, parce qu'elles requièrent pour nombre d'entre elles la participation effective de ses membres et qu'elles se tiennent pour la plupart sur Arles, supposent qu'ils soient situés à proximité, renforçant l'épicentre géographique du Pôle sur la grande région d'Arles.
Culturel, car un des axes du Pôle vise à conforter le développement des acteurs économiques

intervenant dans le secteur de la culture.
Relationnelle, car les membres que fédère le Pôle se doivent de partager de mêmes valeurs de confiance, de collaboration, d'innovation et de soutien collectif. Ils doivent respecter les codes de conduite érigés par l'association et éviter tout comportement opportuniste
Historique, car un large pan des activités du Pôle relève de la restauration de monuments historiques, des époques reculées marquant l'habitat provençal jusqu'à nos jours.
Patrimoniale, le Pôle fédère tous les acteurs relevant de la préservation, de la restauration, de la valorisation des patrimoines, culturels, naturels, historiques ou architecturaux.
Politique, car le territoire d'intervention du Pôle, ses capacités d'action sont largement portés par des décisions et une volonté du Président de la Région PACA.

La construction territoriale est donc avant tout est le fait d'individus portés par une vision politique et partageant un même corpus de valeurs et qui ont capacité à traduire leurs ambitions par des actes et l'allocation de moyens.

L'ORGANISATION TERRITORIALE

Les structures de gouvernance du Pôle sont en soi une préfiguration d'organisation territoriale. Tous les acteurs, publics comme privés concernés, y participent.
Cependant, elles ne traitent que des sujets relatifs aux missions et aux filières économiques qui sont les siennes.
Nombre de PRIDES partagent ce type de pilotage.

A l'échelon régional, il serait aisé, en fédérant les organes de gouvernance de chacun des PRIDES, de réunir un ensemble très représentatif des grandes filières économiques du territoire. Cependant, le Conseil Régional semble peu soucieux d'y contribuer.

A l'échelon du Pays d'Arles, comme les principaux acteurs institutionnels (Etat, Communauté d'Agglomération, Ville d'Arles et CCIPA) participent aux organes de décision du Pôle ainsi qu'à la concrétisation de ses actions, il apparaît comme une vraie structure fédératrice. Néanmoins, les sujets traités restent du ressort de ses filières économiques. Il serait intéressant d'étendre ce principe de concertation à l'ensemble des activités du Pays d'Arles. Toutefois, le moyen pour y parvenir est délicat. L'institutionnalisation de la démarche n'apparaît comme une solution réaliste.
L'exemple du Pôle montre que l'informel, le bon sens, et surtout la parfaite entente entre les acteurs permettent de s'affranchir d'un cadre trop contraint. C'est probablement la bonne voie pour une gouvernance étendue performante.

LE FUTUR DU TERRITOIRE

C'est l'organisation, la concertation entre les entreprises et les acteurs publics qui permettront de porter une vraie vision concertée pour le territoire. Les politiques doivent aider les entreprises, mais ne pas les pousser dans des directions susceptibles de les mettre en péril. Ils doivent s'appuyer sur des structures comme le Pôle pour les accompagner, mesurer, expliquer et limiter les risques inhérents à toute démarche innovante.

Il faut donc conforter les relations existant entre tous les acteurs du territoire, et faire confiance aux structures portées par des chefs d'entreprise dédiées au développement économique.
C'est par la médiation entre ces différentes institutions, par l'expression des besoins et des attentes de chacun, par une concertation inscrite dans le temps et formalisée dans les actes que le territoire pourra s'affirmer encore plus.

SOUS PREFECTURE D'ARLES

I) PRESENTATION DE L'INSTITUTION

Nom : Sous Préfecture d'Arles

Structuration juridique :

Couverture géographique : Arrondissement d'Arles

Missions : Représentation locale de l'Etat

Modalités de gouvernance : Monsieur le Sous-Préfet

Année de création :

II) PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERROGEE

Nom : Monsieur Pierre CASTOLDI

Fonction : Sous Préfet

Position dans l'organigramme de la gouvernance de l'institution :

Autres mandats ou fonctions :

III) CARACTERISATION DE L'INSTITUTION - RAPPORT AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Cadre institutionnel (ou légal) d'intervention de l'Institution :
Compétence obligatoire ou non, mission fondatrice ....

Mission régalienne de l'Etat

Caractérisation des interventions en faveur du développement économique :
Exemples les plus classiques ou fréquents

Missions de revitalisation
Réponse aux besoins des entreprises, notamment dans toutes les étapes « dynamiques » qu'elles vivent (Implantation, développement ou fermeture).
Par exemple, problématiques liées aux permis de construire (Zonages PLU, spécificités territoriales liées aux zones inondables ou protégées ….), dossiers de subvention (PAT), mise en relation avec certains services déconcentrés (environnement, fiscalité ….).

Implication très forte en faveur du développement endogène et exogène, notamment dans les cas liés aux réglementations environnementales.
Monsieur le sous-Préfet défendant personnellement les dossiers, et ceci parfois à l'encontre des services relevant de la préfecture ou dépendant directement des ministères.

Cependant, Monsieur le sous-Préfet est assez étonné du relatif manque de compétences, notamment juridiques, des entreprises (PME et Entreprises de taille intermédiaire), dés lors qu'elles sont confrontées à des problématiques ne relevant pas de leur champ classique d'intervention économique.
Ainsi, l'inexpérience, voire la crainte, manifestée par nombre de dirigeants en relation avec les services de l'Etat les conduit à adopter une posture qui va parfois à l'encontre de leurs propres intérêts.
Monsieur le Sous-préfet cite notamment les directives environnementales, ou encore les préconisations du SDIS, particulièrement vives dans les cas d'implantation de nouvelles activités, pour lesquelles les exigences des services de l'Etat sont parfois quelque peu outrancières, et ceci sans provoquer de réactions efficaces des dirigeants concernées.
Ces derniers se plient à ces contraintes, de peur de radicalisation de leurs interlocuteurs, qui ne disposent pourtant de très peu d'arguments recevables juridiquement.

Motifs suscitant ces interventions :
Demandes d'entreprises, de partenaires, auto-saisissement, mobilisation par d'autres structures, ...:

Demandes issues directement des entreprises, émanant d'autorités supérieures (Chef de l'Etat, gouvernement ou Préfet) alertées en direct ou par les institutions locales, dont la CCIPA.

Moyens (institutionnels ou non) mobilisables en faveur du développement économique :
Financement d'infrastructures, financements directs aux entreprises, implication au sein

d'associations dédiées au développement économique ....

Essentiellement réponse directe et mise en relation avec les services déconcentrés, en fonction de la complexité ou de l'étendu du problème soulevé.

Implication forte de Monsieur le sous-Préfet.
Défense et argumentation des projets.

Pilotage direct des missions de revitalisation.

Cartographie des partenaires privilégiés ou naturels :

Tous les acteurs locaux.
Relations institutionnelles extrêmement étroites avec les communes et avec la CCI.
Implication réelle auprès des structures économiques locales, des syndicats, des associations professionnelles, des associations d'exportateurs ou des clusters comme des entreprises.

Caractérisation des types de relations avec ces partenaires :
Participation du partenaire à la gouvernance de l'institution, ou participation de l'institution à celle du partenaire, fréquence des réunions ou des échanges d'informations, formalisées ou non, projets structurants communs, élaboration partagée de documents d'orientation, participation commune à des structures tiers, ...

Implication naturelle et régalienne au sein de nombreuses instances délibératives et de concertation
Participation de droit aux AG de la CCIPA, par exemple.
Représentation de l'Etat.

IV) LE CONCEPT DE TERRITOIRE RELATIVEMENT AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

A quoi correspond la notion de Territoire :

Le périmètre pertinent, pour le développement économique, est celui des Etablissements Publics de Coopération Intercommunales (EPCI, Communauté d'agglomération ou de communes, dans le cas de l'agglomération d'Arles), qui disposent d'une fiscalité unique.

L'entité Pays d'Arles (au sens de l'agglomération, c'est à dire du territoire couvert par la sous-Préfecture et la CCIPA, ou de la loi Voynet, qui est un peu plus restreint) est probablement trop étendue.
En tout état de cause, les taux de fiscalité différents ne permettent pas une politique économique homogène et laissent les entreprises dans des situations différentes.

Par contre, il peut y avoir des notions de territoire basées sur l'approche culturelle. Dans ce cas, une partie du Gard (Fourques, …) pourrait être concernée. Cependant, cette représentation, pour pertinente qu'elle soit, se heurte à la réalité du découpage administratif et aux procédures d'aides économiques (vers les entreprises comme le territoire) différentes.

De quoi est t'il composé. Quels sont ses acteurs clés :

Existe-t-il localement une démarche de construction territoriale :

Oui, la création du « pays d'Arles », qui regroupe 29 communes sur les 36 de l'arrondissement.
Cependant, cette structure est peu opérationnelle.

Si oui, comment se caractérise-t-elle ?
Si non, pourquoi, et est-ce un manque ?

Il serait bon de fédérer tous les acteurs. La CCIPA pourrait jouer ce rôle.

L'action du Territoire est t'elle perçue pas ses bénéficiaires ?

L'action de la sous-Préfecture, souvent très en amont sur les dossiers et parfois les défendant contre certains services de l'Etat, pour importante ou déterminante soit elle, est rarement reconnue une fois le projet concrétisé.

En fait, cette constatation caractérise probablement un manque de concertation entre les acteurs susceptibles d'influer sur un dossier, se traduisant par la méconnaissance du rôle et des interventions de chacun d'entre eux, et, par conséquence, de l'incompréhension de l'action institutionnelle par le bénéficiaire ultime, bien souvent le chef d'entreprise.

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?

V) ORGANISATION TERRITORIALE

Existe-t-il des modes de concertation au sein du Territoire ?

Assez peu.
La structure Pays d'Arles pourrait jouer ce rôle, mais ne le tient pas réellement.

Comment s'expriment t'ils ?

Sont t'ils formels ?

Ces collaborations sont t'elles suffisantes ?

A l'évidence non.
Cependant, la nouvelle organisation territoriale, avec le regroupement de petites intercommunalités et la création probable de deux communautés d'agglomération au sein de l'arrondissement d'Arles, permettra probablement de clarifier la situation.

Comment les accroître ?

Cette coordination inclue t'elle tous les acteurs du Développement Economique ?

VI) INSTITUTIONS EXOGENES

Quelles sont les structures institutionnelles n'appartenant pas au Territoire mais dont les actions impactent son Développement ?

Quelle est la nature des relations du Territoire (ou de l'Institution interrogée) avec ces Institutions ?

Le Territoire est t'il en mesure d'orienter ou de faire évoluer les règles élaborées par ces Institutions ?

Si oui, comment ?
Si non, pourquoi ?

VII) PROSPECTIVE

Comment le, Territoire pourrait t'il accentuer son rôle en faveur de son Développement économique ?

Comme indiqué par ailleurs, Monsieur le sous-Préfet est assez étonné du relatif manque de compétences, notamment juridiques, des entreprises (PME et Entreprises de taille intermédiaire), dés lors qu'elles sont confrontées à des problématiques ne relevant pas de leur champ classique d'intervention économique.
Ainsi, l'inexpérience, voire la crainte, manifestée par nombre de dirigeants en relation avec les services de l'Etat les conduit à adopter une posture qui va parfois à l'encontre de leurs propres intérêts.
Monsieur le sous-Préfet cite notamment les directives environnementales, ou encore les préconisations du SDIS, particulièrement vives dans les cas d'implantation de nouvelles activités, pour lesquelles les exigences des services de l'Etat sont parfois quelque peu outrancières, et ceci sans provoquer de réactions efficaces des dirigeants concernées.
Ces derniers se plient à ces contraintes, de peur de radicalisation de leurs interlocuteurs, qui ne disposent pourtant de très peu d'arguments recevables juridiquement.

Les acteurs de type consulaire pourrait ainsi formaliser plus complètement les règles applicables dans les cas de figures potentiellement problématiques, et, si cela reste sans effet, ne jamais hésiter à saisir les autorités de l'Etat afin de dénoncer ce qui peut paraître comme un obstacle au développement territorial.

Quels types de leviers pourrait t'il actionner :

SYNTHESE

LE RAPPORT DE L'INSTITUTION AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Il s'agit des missions régaliennes de la sous-Préfecture, qui concernent principalement les sujets d'aménagement du territoire mais également le pilotage des procédures relatives aux sinistres économiques.
Cependant, Monsieur le sous-Préfet s'implique également personnellement dans nombre de dossiers structurant du pays d'Arles, comme les projets locaux de développement, endogènes comme exogènes, ou les dynamiques collectives de clusterisation. Il est aussi fréquemment sollicité, par les voies administratives, par les institutions locales, ou directement par le chef d'entreprise, pour intervenir et mobiliser l'administration sur des sujets spécifiques.

Il lui est par ailleurs surprenant de constater la frilosité des dirigeant lorsqu'ils sont confrontés à des injonctions manifestement disproportionnées émanant des services de l'Etat. Leur crainte de les récuser par toutes les voies, y compris juridiques, va parfois à l'encontre de leurs intérêts.

Sur tous ces domaines, Monsieur le sous-Préfet peut donc être en opposition avec les services de l'Etat et néanmoins s'affranchir de ces avis afin de porter des dossiers qu'il estime légitime pour le devenir économique de son territoire.

LE CONCEPT DE TERRITOIRE

Le pays d'Arles en tant que territoire à vocation économique n'a, pour l'heur, pas de signification.
Ce qui fait sens pour le chef d'entreprise est la notion d'EPCI, qui porte une fiscalité unique et un environnement économique stable.
Le principe d'une entité Pays d'Arles basée sur une appartenance culturelle commune, qui s'étendrait d'ailleurs sur quelques communes du Gard, est séduisant, mais se heurte aux réalités administratives françaises.

Ainsi, la notion Territoire, en tant que concept économique, repose sur l'entité administrative de la Communauté de Communes, qui, seule, offre un périmètre géographique, institutionnel, fiscal et organisationnel unique assurant au dirigeant une relative pérennité de ses engagements.

L'ORGANISATION TERRITORIALE

Elle n'existe pas réellement actuellement, même si le syndicat mixte du Pays d'Arles pourrait et devrait jouer ce rôle. Toutefois, la création probable de deux grandes intercommunalités partageant l'arrondissement permettra de clarifier la situation.

Néanmoins, toute initiative renforçant la cohérence et l'organisation du territoire est à

encourager. Un acteur comme la Chambre de Commerce et d'Industrie pourrait tenir ce rôle.

LE FUTUR DU TERRITOIRE

Le rôle des acteurs institutionnels représentatifs du territoire, dont la Chambre de Commerce et d'Industrie, devrait être de mieux accompagner les entreprises dans tous les domaines ne relevant pas directement de leur champ d'activité.
La compréhension de leurs besoins, la défense de leurs intérêts, la maîtrise et parfois l'interprétation des règles les impactant, la dénonciation au nom du collectif comme pour les cas individuels symptomatiques de décisions apparaissant comme infondées, et ce, parfois, contre l'Etat lui-même, assurerait probablement une cohérence au territoire et conforterait le sentiment d'appartenance des agents économiques à l'entité Pays d'Arles.