

Thèse pour l'obtention du
Doctorat en Sciences de Gestion
présentée et soutenue publiquement par

Denio Igor SILVA DE PONTES

Le 29 septembre 2017

**Une étude sur les modèles de gouvernance des Zones
Industrielles et Portuaires par l'économie des
proximités : Les cas du Pecém au Brésil et de Fos-sur-
Mer en France**

JURY

Directeur de recherche :

Monsieur Gilles GUIEU
Professeur à Aix-Marseille Université

Rapporteurs :

Madame Rachel BOCQUET
Professeur à l'Université de Savoie Mont Blanc

Monsieur Damien TALBOT
Professeur à l'Université de Clermont-Ferrand

Suffragants :

Monsieur Gilles Paché
Professeur à Aix-Marseille Université

La Faculté de Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses, qui doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mon directeur de recherche, Monsieur le Professeur Gilles GUIEU, qui a accepté de diriger cette thèse et qui m'a accordé sa confiance, son soutien, ses exigences et ses précieux conseils qui ont permis l'accomplissement de ce travail. Merci à lui de m'avoir donné ma chance, d'avoir toujours cru en ma recherche et ma capacité à la réaliser.

Je remercie infiniment le Professeur Rachel BOCQUET et le Professeur Damien TALBOT, pour avoir accepté de pendre sur leur temps de travail pour lire cette thèse et d'en avoir été les rapporteurs. Je remercie également le membre de mon jury, le Professeur Gilles Paché, pour avoir accepté de faire partie de ce jury et de l'intérêt que vous avez porté à ma recherche. Je tiens à chacun d'entre eux ma profonde reconnaissance pour les regards critiques portés sur mon travail doctoral.

Je n'oublie pas mon laboratoire de recherche, le CRET LOG pour les conditions d'accueil dont j'ai bénéficié pendant le période de recherche. Je tiens à remercier à tous ses membres qui ont su construire une aura favorable pour la réalisation des thèses. Les réunions mensuelles m'ont permis, non seulement de rester en contact avec chaque membre du labo, mais aussi de bénéficier de conseils avisés à chaque fois que j'ai présenté mes états d'avancement.

Merci à M. Colin, qu'a accepté ma candidature au Master Recherche. Sans son conseil et son appui, je n'aurais peut-être pas pu être où j'en suis aujourd'hui ! Merci infiniment.

Sur un plan beaucoup plus personnel, j'aimerais remercier ma famille : tout particulièrement à ma chère mère, Lucia MARIA, qui n'a cessé de ne jamais laisser tomber face à une difficulté. A mon frère, Danilo, à ma sœur, Camila, et à ma nourrice, Elenir qui m'ont apporté un grand soutien moral et qui me portent beaucoup d'amour. Une dédicace spéciale à mon défunt et regretté père, Cândido.

Sommaire

Introduction générale.....	6
PARTIE 1 : LES ÉCONOMIES DE PROXIMITÉ : UN CONCEPT PEU MOBILISÉ PAR LES POLITIQUES DE GOUVERNANCE TERRITORIALE.....	15
Chapitre 1 - L'organisation de la production « localisée ».....	16
1.1. La définition de territoire et ses conceptions.....	17
1.2. Les logiques d'agglomération et de concentration des entreprises.....	26
1.3. Les formes d'organisations territoriales de la production et ses approches.....	29
1.4. Comparaison des formes d'organisations territoriales de la production.....	42
1.5. Le cadre théorique retenu.....	43
Chapitre 2 - La question des interactions : l'économie de la proximité.....	46
2.1. La grille proxémique : la proximité et les interactions.....	49
2.2. Les croisements entre les Proximités.....	63
2.3. La Proximité Territoriale Structurée : des interactions aux RTO.....	65
2.4. Le cadre théorique retenu et la proposition identifiée découlant de la littérature.....	66
Chapitre 3 - Gouvernance Territoriale.....	70
3.1. Les bases conceptuelles de la Gouvernance Territoriale.....	74
3.2. La gouvernance dans les agglomérations d'entreprises.....	82
3.3. Les outils pour mettre en place et déployer les RTO	88
3.4. La gouvernance dans une place portuaire.....	92
3.5. Le cadre théorique retenu et la proposition identifiée découlant de la littérature.....	96
PARTIE 2 : CHOIX MÉTHODOLOGIQUES ET DESIGN GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE.....	102
Chapitre 4 - Épistémologie et architecture de la recherche.....	103
4.1. Design général de la recherche.....	105
4.2. Le choix de l'étude de cas.....	108
4.3. La collecte et l'analyse des données.....	116
Chapitre 5 - Analyse Intra-Cas : La ZIP du Pecém et la ZIP de Fos.....	148
5.1. La position géographique de la ZIP du Pecém : l'Etat du Ceará.....	155

5.2. Le Complexe Industriel et portuaire du Pecém – CIPP.....	156
5.3. Les structures organisationnelles et de gouvernance de la ZIP du Pecém.....	170
5.4. Les regards critiques sur le CIPP	171
5.5 La position géographique : la ville de Fos-sur-Mer.....	177
5.6. Le Grand Port Maritime de Marseille-Fos.....	177
5.7. Les structures organisationnelles et de gouvernance de la ZIP de Fos.....	191
5.8. Les regards critiques sur la ZIP de Fos.....	193
Chapitre 6 - Analyse Inter-Cas : La ZIP du Pecém et la ZIP de Fos.....	201
6.3. Développement et enrichissement du modèle de gouvernance portuaire : comparaison des deux ZIP au port de Rotterdam.....	236
6.4. L'espace d'agglomération d'entreprises : au territoire.....	257
6.5. Économie de Proximité.....	264
6.6. Gouvernance territoriale.....	276
6.7. Le positionnement des ZIP dans le modèle.....	286
Conclusion Générale.....	293
BIBLIOGRAPHIE.....	307
LISTE DE FIGURES.....	335
LISTE DE TABLEAUX.....	337

Introduction générale

1. L'objet et le contexte de la recherche

Le travail de recherche traite de l'interaction entre les parties prenantes coexistant dans une agglomération géographique d'entreprises. Pour développer les agglomérations d'entreprises, les Etats utilisent des politiques telles que les avantages fiscaux, pour attirer et améliorer la compétitivité des multinationales. Ces dispositifs visent à renforcer l'attractivité de forces extérieures (exogènes), notamment des multinationales. Les gouvernements des pays d'accueil offrent ainsi aux firmes multinationales étrangères un environnement national incitatif, ils espèrent ainsi que leurs économies bénéficient de retombées positives en termes de croissance, de productivité et de compétitivité (Dunning et Mucchielli, 2001 ; Lipsey et Mucchielli, 2001 ; Nurbel et Ahamada, 2008). Selon Talbot (2013), plusieurs arguments expliquent cette délocalisation. Il faut citer en premier lieu des exonérations accordées aux entreprises étrangères nouvellement implantées. La production dans les pays émergents permet également de se rapprocher des nouveaux marchés plus prometteurs en termes de croissance.

D'après Nurbel et Ahamada (2008), l'analyse des retombées des politiques de délocalisation d'entreprises sur les économies des pays d'accueil fait appel à un corpus théorique principal, à savoir celui de croissance endogène. Ces auteurs notent que l'approche par la croissance endogène s'oppose aux théories de l'organisation industrielle, et reconnaît explicitement que « les retombées de l'activité multinationale étrangère ne sont pas mécaniques » (2008, p.83). Notre réflexion s'inscrit dans cette perspective du caractère non mécanique des retombées. Lors de la mise en place d'une agglomération d'entreprises, il est nécessaire d'élaborer des règles de déroulement de la coopération, de développer un langage et des codes communs entre les acteurs concernés. Cette phase, qui permet à chacun d'approfondir sa connaissance des autres parties prenantes, est généralement vue comme primordiale pour la réussite future des interactions entre les acteurs (Loilier, 2010). Toutefois, les responsables pour l'aménagement territorial ou les animateurs des réseaux territoriaux, surtout dans les pays en développement comme au Brésil, mais aussi en France, négligent souvent ces conditions. Le résultat est que la majorité des concentrations spatiales d'entreprises ne produisent pas les performances escomptées.

Visser (2009) attire l'attention sur le fait que les agglomérations géographiques d'entreprises ne forment pas systématiquement des clusters. Il existe de nombreux exemples d'agglomérations sans interactions entre ses membres. L'agglomération des activités économiques peut aussi, comme le souligne Brenner (2004), provenir des avantages obtenus au niveau des ressources naturelles. C'est le des aéroports, des ports, des terres agricoles ou des nouveaux marchés des pays en développement, où les entreprises décident de se localiser pour exploiter des facteurs favorables. Il s'agit alors d'agglomérations géographiques dont les membres sont simplement colocalisés. Autrement dit, se dire « proche » géographiquement ne signifie pas qu'une relation est automatiquement créée. La proximité géographique est une mise en disponibilité relationnelle (Talbot, 2013). Et cette disponibilité sera activée si elle s'articule à une gouvernance territoriale.

Ainsi, il n'est pas toujours possible de vérifier des interactions entre les acteurs dans une agglomération d'entreprises, surtout dans les pays en voie de développement (Milberg et Amengual, 2008 ; Virgill, 2009). Dans le cadre du Brésil, cette question des interactions entre les acteurs productifs est au cœur du débat. Toutefois, cette remarque est valable pour les deux agglomérations d'entreprises, du type zone industrialo-portuaire, étudiées : Fos et Pecém. La ZIP de Fos, localisée dans le sud-est de la France, en Région Provence-Alpes-Côte-d'Azur, s'est créée autour de l'industrie lourde, plus particulièrement de la sidérurgie, la métallurgie et la pétrochimie. Elle est située autour des collectivités de Fos-sur-Mer, Port St. Louis et Martigues. La seconde ZIP, le Complexe Industriel et Portuaire du Pecém (CIPP), orientée vers la même activité industrielle est localisée dans le nord-est du Brésil, située autour des collectivités de Pecém et Caucaia, dans l'Etat fédéral du Ceará.

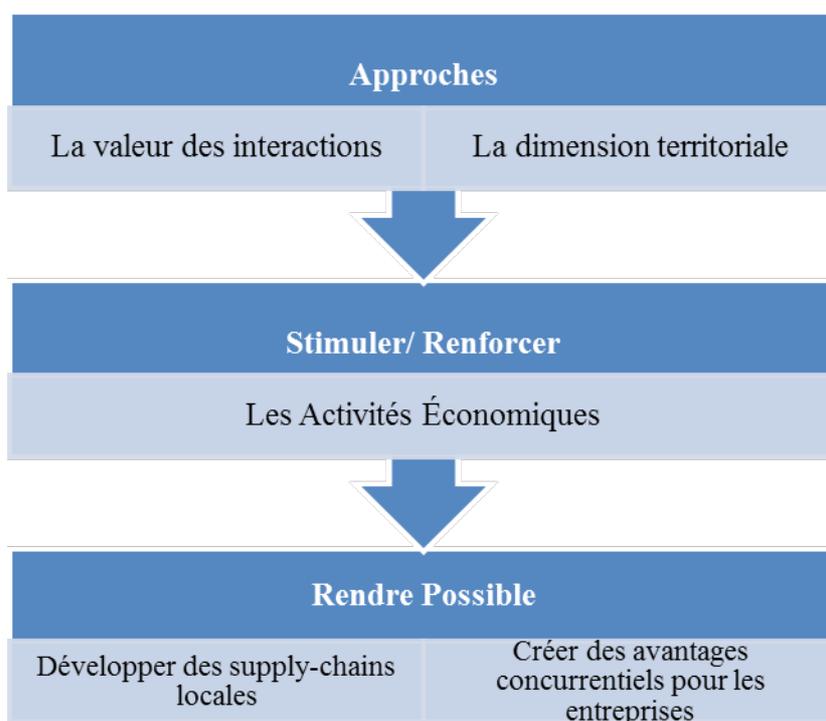
Les deux projets sont déployés par les pouvoirs publics : le premier par l'Etat en France en 1963 et le deuxième par l'Etat fédéral du Ceará en 2002. Ils sont créés de manière exogène assez éloignés des centres urbains, pour développer des activités industrielles. L'objectif est de stimuler le développement territorial de la Région, à partir de l'industrie de base. Avec le développement de la mondialisation et du transport maritime conteneurisé, les ZIPs se tournent progressivement vers les activités logistiques de transport.

Donc, dans ce travail de thèse, nous étudions les modèles de gouvernance territoriale au sein des zones industrialo-portuaires (ZIP) et leur influence sur l'interaction entre les acteurs.

2. Le cadre théorique et conceptuel

Nous nous intéressons à la question des interactions entre les acteurs situés dans une agglomération géographique du type zone industrialo-portuaire (ZIP), pour ainsi déclencher des processus de coopération et de construction des réseaux territoriaux d'organisation. Suivant ce raisonnement, nous nous intéressons aux travaux qui cherchent à retracer l'émergence des concepts d'économie des proximités et de gouvernance territoriale. Nous tiendrons compte des approches qui visaient à réaffirmer la valeur des interactions et de la dimension territoriale sur les activités économiques. Nous partons de la constatation que « la propension à interagir avec les autres est une caractéristique fondamentale de l'homme » (Fujita et Thisse, 2003, p.25). Ainsi, nous partageons avec Bourdeau-Lepage et Huriot (2009) l'idée que la proximité traduit la plus ou moins grande facilité d'entrer en relation, donc d'interagir. La figure 1 illustre la ligne de raisonnement de notre travail de recherche.

Figure 1 - La ligne de raisonnement



Source : élaboration personnelle

Nous définissons les réseaux territoriaux d'organisation comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes qui participent activement et collectivement à la conception, à l'élaboration, à la fabrication et à la diffusion et qui sont situés dans un même territoire. Ce sont des structures organisationnelles activées et gérées par les gouvernances territoriales. Ce type de structure émerge généralement de la nécessité pour les entreprises d'accéder à des

actifs complémentaires pour mener à bien leur projet (Maillat, 1996). Pour les obtenir, les entreprises vont être amenées à intégrer dans leur projet des détenteurs de « compétences métier » (par exemple des concurrents qui maîtrisent des technologies clés), de « ressources managériales » (en marketing, droit, finance, etc.), des « facilitateurs institutionnels », des clients pilotes, des distributeurs, et ainsi former une véritable « communauté » (Laban et al., 1995).

La création d'un réseau nécessite un long « tissage relationnel » (Brasseur et Picq, 2000, p. 133) qui passe essentiellement par la participation à des séminaires, des conférences techniques, des associations et autres clubs afin de montrer ses compétences et sa capacité à donner autant d'informations qu'on en reçoit (Loilier, 2010). Les relations formelles et informelles, marchandes ou non marchandes, et les habitudes de travailler ensemble génèrent une éthique de travail, des principes de solidarité et d'entraide essentiels dans la constitution des réseaux territorialisés (Maillat, 1996). Pour traiter cette thématique, nous avons mobilisé le cadre théorique de l'école de la proximité, parce qu'il permet d'analyser la complexité qui s'articule autour des interactions inter-entreprises.

3. Problématique et questions de recherche

Le concept de cluster naît dans les travaux de Marshall sur l'industrie du textile en Angleterre, pour être repris par ceux de Becattini (1981) sur les districts industriels italiens, puis par les travaux de Porter (1990). Le concept de cluster a été récemment mobilisé et développé par les recherches en management stratégique de l'innovation (Lauriol et al., 2008). Les recherches sur la nature et l'intérêt des clusters ont beaucoup évolué : d'une approche relativement statique, qui se focalisait en priorité sur les facteurs clés des succès des territoires, les recherches actuelles se tournent vers des interprétations plus dynamiques centrées sur les interactions sociales nouées entre les acteurs. Ils adoptent une approche combinatoire de la création de connaissances comme le résultat d'un processus social d'échanges et de combinaisons d'éléments de connaissances (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Kogut, 2000).

Nous nous inscrivons dans ce raisonnement pour analyser les agglomérations d'entreprises du type zone industrialo-portuaire. Le Complexe Portuaire et Industriel du Pecém (CIPP) constitue une structure industrielle dominée par de grandes entreprises, dont le siège social ainsi que le capital se trouvent à l'extérieur de la zone. Malgré l'existence de certaines entreprises nationales, nous pouvons considérer que la ZIP de Fos présente globalement le même profil. Selon Markusen (1996), ce type de structure organisationnelle ne bénéficie pas ou peu à la coopération entre les entreprises du milieu dans lequel elles sont insérées. L'attractivité

d'entreprises extérieures induit un effet d'exogénéisation dans le sens où le lieu de décision (pouvoir du capital) et les lieux où elles sont mises en place sont déconnectés. Nous constatons dans la littérature que ce manque d'interaction entre les acteurs est souvent le résultat de l'absence d'un projet de territoire bien conçu par une politique de gouvernance territoriale orientée vers la création de proximité entre les acteurs.

Selon Loilier (2010), cette absence de projet de territoire se retrouve tout particulièrement au sein des districts marshalliens dans lesquels la coordination interentreprises est faible, voire nulle. L'insuffisance de gouvernance du territoire se manifeste notamment par l'insuffisance (voire l'inexistence) de services et d'infrastructures communs. A priori, ce type de territoire n'est pas performant en matière d'innovation dans la mesure où le déficit de gouvernance rend difficile le pilotage du changement. Ils sont davantage performants en matière de production de biens et services (en particulier lorsque la compétitivité s'appuie sur une logique de domination par les coûts) que d'innovation au sens strict (Loilier, 2010).

Dans ce contexte, notre travail de thèse vise à expliciter les mécanismes d'interaction des multi-acteurs au sein des zones industrialo-portuaire (ZIP). Il cherche donc à répondre à la question suivante :

Une agglomération géographique d'entreprises du type ZIP peut-elle déclencher le processus d'interaction entre les acteurs impliqués, générant ainsi les mécanismes nécessaires pour la création des réseaux territoriaux d'organisations ?

Dit autrement, à un niveau de généralité plus élevé :

A quelles conditions et par quels processus passe-t-on de l'agglomération géographique à l'organisation territorialisée ?

4. La démarche de recherche

Notre recherche est de type qualitatif, c'est-à-dire qu'elle se réfère à l'étude d'un ou de quelques cas singuliers, menée dans un cadre constructiviste tel que conceptualisé par Yin (1994) et David (2004) et synthétisé par Thiéart (2014). Le choix d'une démarche qualitative s'inscrit dans la volonté de comprendre les microprocessus liés aux concentrations spatiales d'entreprises et les processus d'interactions au sein de ces agglomérations. L'objectif de la recherche est d'expliquer les processus de stimulation et d'activation des interactions entre les acteurs au sein des agglomérations productives.

Les ZIPs offrent un véritable potentiel de découverte qui a motivé notre choix. En effet, ils sont représentatifs d'un point de vue théorique (Yin, 1994) sur trois critères clés : (i) la complexité (culturelle, organisationnelle, institutionnelle) liée à l'identité des territoires, (ii) la variété de configurations d'interactions que chaque territoire permet, et (iii) la diversité entre les niveaux de développement économique et social des deux régions, et la diversité des répercussions dans les pratiques de gouvernance.

Le ZIP de Fos est géré par le Grand Port Maritime de Marseille (GPM), une société qui appartient à l'Etat français, et la ZIP du Pecém est géré par l'Etat fédéral du Ceará (Brésil). Si l'étude de cas est menée au sein de ZIPs gérés et aménagés par les pouvoirs publics, en revanche, les entreprises sont en grande majorité privées. Ces configurations rendent l'analyse pour la compréhension des processus qui animent les dynamiques d'interaction et des modèles de gouvernance territoriales plus complexe. En effet, les deux ZIPs se sont développés de manière indépendante, c'est-à-dire dans l'absence d'un projet de territoire bien clair, où chaque acteur individuellement a créé de façon désordonnée sa propre dynamique territoriale. Toutefois, l'étude des deux ZIPs offre une opportunité de recherche sans précédent en fournissant des informations systématiques sur les pratiques de gouvernance territoriale et ses répercussions sur le niveau de proximité des acteurs.

5. Les ambitions théoriques de la thèse

Des travaux ont analysé les caractéristiques des relations au sein des places portuaires (Camman, 2014 ; Bédé, 2012 ; Paché, 2006). Toutefois, ils sont demeurés centrés sur l'activité portuaire, en se focalisant pour l'essentiel sur les performances du passage portuaire.

Notre projet de recherche diffère de ces travaux en prenant pour point d'entrée de la réflexion non plus les interactions au sein de la place portuaire en tant que telle, mais les dynamiques d'interaction entre tous les acteurs que font partie de la ZIP. Plus spécifiquement, la question qui se pose est de savoir si certains modèles de gouvernance sont moteurs, en d'autres termes, facilitent ou non les proximités au sein des ZIP.

Pour ce faire, nous nous intéresserons dans un premier temps aux dynamiques de création des proximités entre les acteurs localisés dans une ZIP. Nous étudierons plus particulièrement les mécanismes sous-jacents de la création de synergies au sein des agglomérations d'entreprises du type ZIP, répondant ainsi à l'une des limites de la littérature sur les clusters.

Dans un deuxième temps, nous examinerons l'influence des modèles de gouvernance adoptés pour les animateurs sur l'intégration des entreprises au sein des ZIPs. Il s'agira alors de confronter les connaissances produites sur les mécanismes d'interactions des acteurs géographiquement localisés dans un même site avec la littérature existante sur les modèles de gouvernance territoriale mis en pratique pour les aménageurs.

6. Les ambitions managériales de la thèse

L'étude des ZIPs suggère qu'il existe une interrelation très forte entre les étapes de développement des ZIPs (développement institutionnel et organisationnel), sa position géographique (région, pays, continent), le modèle de gestion mis en pratique par l'institution responsable pour gérer les ZIPs et les activités qu'elle priorise : industrie et/ou service. Les résultats obtenus nous conduisent ainsi à identifier trois niveaux d'agglomération et aussi trois phases de développement des ZIPs avec des modes distincts de stimulation des activités productives. La combinaison de ces résultats permet l'élaboration d'un modèle identifiant la phase de développement d'une agglomération (ZIP) selon le niveau de proximité existant. Ce modèle nous permet de classer les ZIPs par niveau de développement.

Ce modèle contribue à la fois à la littérature sur les agglomérations d'entreprise et sur les ZIPs. Nos résultats soulignent notamment que certains types de gouvernance territoriale ne favorisent pas les proximités entre les acteurs au sein d'une agglomération. Dans ce cas, les entreprises situées géographiquement dans ces sites sont moins enclines à développer d'interaction entre ses membres et à mettre en place des projets collectifs d'innovation. Dans ce cas, les ressources naturelles jouent le rôle de facteur d'attraction principal, tel que défini par Marshall sur les districts industriels, dans une approche statique. Ainsi, les entreprises situées à faible distance géographique ne développent pas de rapports de coopération.

Même si le CIPP (Pecém) est toujours en cours de consolidation, avec les industries dans la phase de mise en œuvre, c'est un moment important et une occasion de comprendre l'aménagement d'une agglomération spatiale d'entreprises. Avec cela, nous pouvons offrir à l'agglomération du CIPP et, plus généralement, à d'autres agglomérations des connaissances nécessaires afin que ceux-ci bénéficient des projets de coopération et de collaboration, par le déploiement d'un RTO.

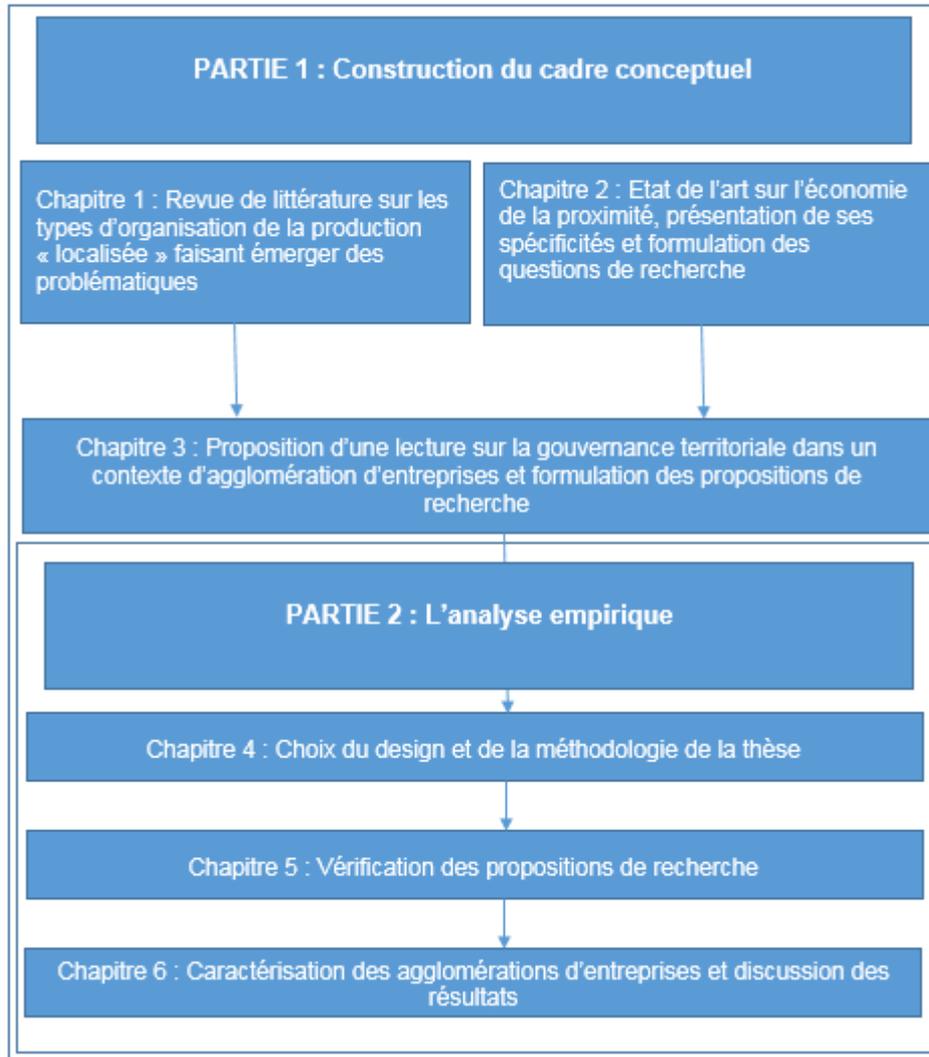
Donc, notre objectif des recherches sur les RTO consiste à comprendre et à expliquer le passage d'une forme de réseau à une autre ou d'un état de développement à un autre, mais aussi les modalités de transition et les mécanismes de changement.

7. L'architecture générale de la thèse

En cohérence avec la problématique de ce travail de thèse, la recherche s'articule autour de six chapitres. Les trois premiers chapitres prennent le temps de développer le cadre conceptuel mobilisé tout au long du travail de recherche. Ils répondent à deux objectifs majeurs : positionner notre recherche vis-à-vis des travaux antérieurs et identifier les limites de la littérature que notre travail vise pour partie à combler.

Le quatrième chapitre explicite et justifie les choix épistémologiques et méthodologiques ainsi que la démarche suivie. Les chapitres cinq et six sont consacrés à la présentation de chaque étude de cas et leurs résultats respectifs. Ces résultats sont fondés sur une analyse exploratoire issue des données qualitatives recueillies. Cette étude est présentée sous la forme de deux « narratifs » qui décrivent les deux ZIPs. Enfin, le chapitre 7 discute les résultats obtenus. La figure 2 illustre la structure de la thèse.

Figure 2 - Architecture de la thèse



Source : élaboration personnelle

**PARTIE 1 : LES ÉCONOMIES DE
PROXIMITÉ : UN CONCEPT PEU
MOBILISÉ PAR LES POLITIQUES DE
GOUVERNANCE TERRITORIALE**

Chapitre 1 - L'organisation de la production « localisée »

Introduction

1.1 - La définition de territoire et ses conceptions

1.1.1 - Le territoire comme une ressource : l'approche ressources

1.1.2 - Le rôle du territoire et ses répercussions sur les activités économiques

1.1.3 - La richesse des définitions sur le territoire - les éléments essentiels retenus

1.2 - Les logiques d'agglomération et concentration des entreprises

1.3 - Les formes d'organisations territoriales de la production et ses approches

1.3.1 - Le district industriel

1.3.2 - Les Systèmes Productifs Locaux

1.3.3 - Les Milieux Innovateurs

1.3.4 - Les clusters

1.3.5 - Les « Nouveaux espaces industriels »

1.3.6 - Systèmes et arrangements productifs locaux (SAPL)

1.3.7 Le Réseau Territorial d'Organisations (RTO)

1.4. Comparaison des formes d'organisations territoriales de la production

1.5. Le cadre théorique retenu

1.6. Les propositions identifiées découlant de la littérature

Synthèse du Chapitre

Introduction

Les dimensions économique, sociale et historique d'un territoire influencent-elles la production territorialisée ? Pour aborder les formes d'organisation territoriale, il est nécessaire de comprendre d'abord la ressource particulière que constitue le « territoire », que nous concevons comme un espace géographique vivant où les acteurs productifs et leur environnement social seront interconnectés. Ainsi, nous croyons que la compréhension de ce territoire est caractérisée comme une étape préalable à toute initiative de déploiement pour les agglomérations productives.

Pour ce faire, nous construisons notre développement à partir d'une revue de littérature qui s'articule autour des concepts et définitions du territoire. Dans un premier temps, nous nous attachons à la nature du territoire, les définitions, les typologies et ses apports à la production. Dans un second temps, nous nous intéressons au fonctionnement des formes organisationnelles des agglomérations spatiales des entreprises à travers la mise en exergue des liens existants entre l'organisation de la production et le territoire. Nous nous appuyons sur la littérature en économie géographique et en management stratégique du territoire.

Pour commencer, nous définissons le concept de territoire en nous appuyant sur une littérature pluridisciplinaire, ce qui nous permet de mettre l'accent sur son caractère global et complexe.

1.1. La définition de territoire et ses conceptions

Le concept de territoire est utilisé dans nombre de sciences sociales : géographie, économie, sociologie, science politique, sciences du management... cette pluridisciplinarité engendre un foisonnement des définitions le rendant flou et polysémique (Raulet-Croset, 2008). Lévy (2003) considère que les définitions du territoire peuvent s'opposer ou se compléter, ce qui accroît les difficultés à cerner ce concept. Mais de quoi parle-t-on quand on parle de « territoire » ?

Pour le définir, il est possible de partir de la nature du territoire, qui pour Debarbieux (2003) est triple, à la fois matérielle, symbolique et conventionnelle. A travers ces trois natures, le territoire se définit en fonction de trois éléments : les éléments tangibles, comme les caractéristiques topologiques ou naturelle ; les éléments de représentations, fruit des hommes ; et les éléments d'accords entre les hommes. Ces trois types d'éléments sont en interaction, s'influençant l'un l'autre donnant alors vie au territoire. Ainsi le territoire n'est pas naturel mais est une construction de représentations s'appuyant sur les caractéristiques tangibles et

donnant lieu à la création de conventions. D'après Debardieux (2003), la nature conventionnelle du territoire est le résultat d'un processus donné, toujours singulier et endogène, de construction collective de l'intelligibilité du monde.

Le travail de définition du concept de territoire de Moine s'accorde avec le travail réalisé par Debardieux. Pour lui, le territoire « est un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part » (Moine, 2006, p.126). La notion centrale de cette définition est celle du système qui affirme que le territoire est l'unité issue de la multiplicité, composée des acteurs et de l'espace géographique. Le caractère évolutif de ce système sous-tend l'idée que le territoire n'est pas un aboutissement, n'a pas de fin, mais à l'inverse qu'il se situe dans une construction permanente à travers l'articulation des différents éléments de la multiplicité.

Pour Moine (2006), ce système fonctionne sur la mise en relation de trois sous-systèmes. Le premier est le sous-système des acteurs en interrelation « qui vont permettre, soit dans un espace donné, soit par rapport à une problématique donnée, de comprendre en partie les raisons des équilibres en présence qui déterminent une stabilité dynamique du territoire » (p.126). Le second est le sous-système géographique qui rend compte de l'articulation des espaces géographiques, anthropisés et sociaux. Le troisième sous-système concerne les représentations qui permettent aux acteurs de concevoir et de connaître le monde qui les entoure.

Plusieurs concepts gravitent autour de celui de territoire dont ceux de lieu, d'espace et de réseau. Le concept de lieu fait référence à une entité spatiale marquée par la contiguïté, c'est-à-dire par la coprésence d'éléments en contact (Lussault, 2007), tandis que le territoire est un fragment. Le concept d'espace a deux acceptions : une que vise à le définir selon des caractéristiques géométriques (une surface sur laquelle il est possible de mesurer distances) ; et une autre que l'appréhende comme un système construit en associant la dimension sociale à la dimension spatiale (Lussault, 2007). Une telle définition semble proche de celle de territoire. Cependant, une distinction forte se fait entre les deux au sujet de leur représentation. Le territoire est une aire délimitée affectée d'une idéologie territoriale (la reconnaissance des acteurs à faire partie d'un même espace et à créer des représentations) qui attribue à une portion d'espace un statut de territoire (Lussault, 2007, p.113).

Enfin le concept de réseau entretient lui aussi une proximité avec celui de territoire. Ce concept représente la mise en interaction de différents éléments, au même titre que le territoire. Néanmoins, sur le territoire, cette interaction se fait par le biais des principes de continuité,

tandis que le réseau est « l'espace de la discontinuité, il substitue la connexité à la contiguïté » (Lussault, 2007, p.131).

Les définitions du territoire font état de deux ingrédients constitutifs de leur spécificité : les ressources et la coordination (Collethis-Whal *et al.*, 2004 ; Pecqueur, 2005). Concevoir le territoire à travers cette relation ressources-coordination invite à considérer le territoire à la fois comme un support, une ressource et un résultat, autrement dit, les acteurs font sur, avec et pour le territoire. Il est un support car il regroupe les différents éléments. Il est une ressource car il implique que les acteurs fassent en fonction de ses caractéristiques pour obtenir un résultat souhaité. Enfin, il est un résultat car c'est en faisant système qu'il permettra une coordination pour saisir les ressources. On reviendra sur l'approche de la coordination et gouvernance dans le Chapitre 3.

Le territoire comme une ressource : l'approche ressources

Une ressource est un élément constitutif d'une richesse. Les ressources peuvent être de diverses formes, matérielles ou immatérielles et peuvent relever de différents domaines : économiques, symboliques, politiques ou encore identitaires (Debardieux *et al.*, 2008). En sciences des organisations, les idées principales de l'approche ressources ont été publiées il y a maintenant plus de vingt ans. Elles sont nées en réponse au paradigme SCP « structure (facteurs environnementaux) - comportement (les pratiques) - performance (les résultats) » et aux travaux de Porter (1980). L'approche ressources a mis l'accent sur les sources internes de l'avantage concurrentiel durable.

C'est Wernerfelt (1984) qui a été un des premiers à faire renaître le concept de « la théorie des ressources », trouvant son inspiration dans les travaux de Penrose (1953) : en fabricant sur le marché des produits uniques, les entreprises se singularisent en développant leurs ressources propres. Wernerfelt considère le processus d'apprentissage comme faisant partie de l'évolution de l'entreprise et donc de sa culture. L'approche ressources – connue sous les acronymes RBV « Resource-Based View » puis RBT « Resource-Based Theory » – est devenue dans les années 2000 le paradigme dominant en stratégie (Barney *et al.*, 2001 ; Prévot *et al.*, 2010).

Les différences de performances entre firmes ne sont alors plus expliquées à partir du positionnement et de l'adaptation de l'entreprise aux caractéristiques du secteur mais à partir de l'hétérogénéité des ressources : certaines firmes sont davantage dotées en ressources stratégiques, présentant les caractéristiques du modèle VRIN (de valeur, rare, inimitable, non substituable). Pour Barney (1991), l'organisation est un faisceau de ressources (ressource de

capital physique, humain, organisationnel) aussi bien tangibles qu'intangibles. Ce qui unit ces ressources en un système unique, c'est un réseau d'interprétation partagée. Cette théorie repose sur le postulat que la rareté des ressources et la propriété de ces dernières sont des facteurs centraux de la performance des entreprises.

Pour Weppe *et al.* (2012), si l'approche ressources peut expliquer l'avantage concurrentiel durable de certaines firmes par la possession de ressources rares (brevets, image de marque développée et façonnée au cours des années, capital humain, etc.), elle dit très peu de choses sur la majorité des organisations, qui ne possèdent pas ces ressources rares, et qui ne présentent pas d'avantage concurrentiel, même temporaire. Cette constatation amène aux auteurs à mettre en évidence trois changements majeurs susceptibles d'amender l'approche ressources développe pour Barney : le rôle essentiel des ressources non stratégiques (ordinaires) ; le passage d'une économie de la rareté à une économie de l'abondance ; le passage d'une économie de la propriété à une économie de l'accès. Ils ont proposé que la performance pourrait venir non pas seulement de la détention de ressources extraordinaires, mais de nouvelles utilisations et/ou de nouvelles combinaisons de ressources ordinaires.

A partir des concepts de ressources rares et de ressources ordinaires, nous pouvons introduire le concept de ressource spécifique. Car le territoire a des caractéristiques de modèle VRIN, mais est aussi une ressource ordinaire.

1.1.1. Le territoire : une ressource spécifique

Pour Kébir (2004), un élément est une ressource à partir du fait qu'il est incorporé dans un système de production. Colletis et Pecqueur proposent de distinguer les ressources en fonction de leur aspect générique ou spécifique. Les ressources génériques « se définissent par le fait que leur valeur ou leur potentiel sont indépendants de leur participation à un quelconque processus de production » (Colletis et Pecqueur, 2005, p. 54). Ainsi, une ressource est appréhendée comme telle du fait qu'elle participe à un processus de production, c'est-à-dire qu'elle est mobilisée et ce, quel que soit l'espace sur lequel elle se situe. Les ressources spécifiques quant à elles, vont être enracinées sur le territoire qui les porte car elles vont reposer sur une articulation particulière des éléments en présence. Par conséquent, elles « n'existent qu'à l'état virtuel, naissent de processus interactifs et constituent l'expression du processus cognitif qui est engagé lorsque des acteurs ayant des compétences différentes produisent des connaissances nouvelles par la mise en commun de ces dernières » (Colletis et Pecqueur, 2005, p. 54). Autrement dit, les ressources spécifiques sont des ressources co-produites par les acteurs du territoire (Veltz, 1993). Cette différenciation des ressources permet

dès lors de mettre en évidence le fait que chaque territoire est potentiellement porteur de ressources.

Le territoire est considéré comme un lieu de ressources au regard d'un tressage entre des facteurs naturels, des facteurs humains compte tenu d'un contexte social, institutionnel, politique et culturel. Ce tressage est considéré comme constitutif d'une dynamique endogène. Selon Pesqueux (2014), il est possible de distinguer analytiquement deux acceptions duales de la notion : une acception « passive » faisant du territoire un lieu déterminé marqué par la connectivité qui y opère et une acception « active » faisant du territoire le lieu de l'expression de la volonté d'« acteurs ». C'est aussi ce territoire qui peut être considéré comme la référence de l'économie classique du raisonnement en dotations de facteurs (cf. D. Ricardo).

L'analyse de la firme sous l'angle des ressources spécifiques souligne l'importance de l'acquisition d'un avantage compétitif. Ce processus ne peut pas être envisagé en dehors des relations de proximité (Fujita et Thisse, 1997 ; Torre et Gilly, 2000) entre la firme et son environnement. L'intérêt accordé à la localisation industrielle consacre la non-neutralité du territoire dans le processus concurrentiel. L'asymétrie des performances entre firmes d'une même industrie peut être imputée à des différences dans les espaces d'appartenance respectifs de ces firmes. Ainsi, « l'espace conduit presque inévitablement à la concurrence imparfaite » (Scotchmer et Thisse, 1993, p.654). Son statut n'est pas exogène, mais endogène dans le sens où une localisation industrielle génère d'elle-même des avantages internes.

Une autre source importante pour une région est la question des ressources humaines concentrées dans un même territoire. La concentration des ressources humaines facilite la transmission et l'enrichissement des compétences : « les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dire dans l'air » (Marshall 1890, p.225) ; il existe une « atmosphère industrielle » (Marshall, 1919, p.287) qui favorise la maîtrise et le développement des compétences et est l'expression d'un véritable processus culturel (Gaffard et Romani, 1990, p.174). En d'autres termes, le territoire constitue un marché efficient du travail. Il offre une grande variété d'activités professionnelles.

Le terme français que définit bien le territoire comme une ressource est le concept de « *terroir* ». La notion de terroir met l'accent sur la localisation territoriale, en distinction avec le « reste du monde » en mettant en avant l'authentique. Elle est à la fois proche de celle de « *cru* » (pour les produits agricoles) et des agglomérations des entreprises (notion qui met l'accent sur les compétences spécifiques et les réseaux sociaux établis entre les membres

porteurs de différentes compétences). Dans sa dimension économique, le terroir est le lieu de justification d'une rente de situation construite sur une traçabilité établie entre le produit et le lieu d'origine (Pesqueux, 2014). C'est ce qui conduit, avec le gouvernement, à faire du territoire un lieu de compétences spécifiques (exemple, les pôles de compétitivité), cette notion de compétence permettant de le relier à la thématique de l'apprentissage. Donc, nous pouvons considérer que cet apprentissage est spécifique, car lié à un endroit d'enracinement des compétences territoriales, et ainsi porter des caractéristiques singulières (concept de l'avantage concurrentiel durable). Ce concept sera mobilisé tout au long de cette thèse et sera lié au degré de développement des agglomérations d'entreprises.

D'un point de vue *marketing*, le territoire entre en relation avec la notion de « marque » et d'« image ». La marque est ce qui permet de distinguer, de générer le fait d'être remarqué, l'image en étant le pendant imaginaire (Yvon, 1976). A ce titre, le territoire donne une dimension géographique à un des fondamentaux du *marketing*, la *place* qui se trouve être confondue avec le produit. Le territoire se trouve alors plongé dans l'idéologie de la concurrence. Ce qui implique davantage de nouvelles combinaisons transformatrices, qui fournissent une base pour l'avantage compétitif à travers la promotion de l'innovation et la création de ressources spécifiques.

Dans ce contexte, nous avons conçu le territoire comme une ressource productive, mais avec sa propre identité et avec les caractéristiques de dynamisme, adaptabilité et malléabilité. Il est la capacité d'être construit et reconstruit en conformité avec les objectifs et les intérêts des agents qui en prennent la propriété, ou du moins en détiennent l'usage. Ce concept ouvre un éventail de possibilités, également pour les territoires pauvres économiquement.

Se fondant sur cette revue de la littérature, nous croyons que la connaissance préalable du « territoire » comme une composante essentielle est centrale pour l'agent responsable de l'aménagement et du déploiement d'agglomération d'entreprises. Cette connaissance préalable soutiendra la formulation d'un projet de territoire à long terme bien articulé. Ces mesures aideront les entreprises attirées à s'insérer dans les lignes directrices émises dans le projet et donc facilitera les processus d'interaction entre les acteurs. Ainsi, les chaînes de production peuvent être développées avec l'objectif de créer des avantages concurrentiels durables pour le territoire.

1.1.2. Le rôle du territoire et ses répercussions sur les activités économiques

Nous revenons sur la notion de territoire et montrons que cette notion connaît un regain d'intérêt depuis une trentaine d'années avec l'accompagnement des évolutions des logiques de production. Nous nous appuyons sur les approches économiques contemporaines qui considèrent un territoire comme un construit socio-institutionnel. Dans cette approche, le territoire n'est pas donné d'avance ou délimité par des frontières intangibles. Son émergence est progressive et s'appuie sur des apprentissages collectifs. Il résulte ainsi d'un enchevêtrement complexe de proximités géographique, culturelle, cognitive, organisationnelle et institutionnelle (ces éléments seront traités dans le chapitre 3). Ainsi, l'émergence d'un territoire résulte souvent d'un processus de coévolution entre des acteurs économiques, sociaux et institutionnels. Ces processus peuvent être naturels, produits de manière endogène et spontané par les individus, ou construits et stimulés par des politiques territoriales délibérées.

D'un point de vue géographique, le territoire indique l'existence d'un espace de référence situé à l'intérieur de « frontières » naturelles (géographie physique) et / ou permettant à un groupe humain d'y vivre (géographie humaine). D'un point de vue historique, notons la référence à la terre, celle de l'agriculture domaniale, domaine qui se transforma en fief durant la féodalité puis en propriété privée. Le territoire est le lieu de la multiplication des contacts où chaque sujet maintient autour de lui un espace de sécurité mais aussi de la coopération entre individus d'une même espèce pour la recherche des conditions nécessaires pour vivre et survivre (Raulet-Croset, 2008). C'est justement cette condition qui stimule les individus à interagir et à avoir des interactions.

D'un point de vue politique, dans les logiques fédérales, le territoire, c'est ce qui n'est pas encore un Etat constitutif de la fédération. Ou comme le souligne Foucault (2004), le territoire est le siège du gouvernement sachant que c'est le second aspect qui l'intéresse, le territoire lui servant de scène. D'un point de vue symbolique et donc anthropologique, on y trouve une dimension émotive et identitaire. De façon identitaire classique, c'est donc le lieu de la reconnaissance et de la connaissance.

Pour Pesqueux (2014, p. 5), avec le territoire, on est toujours dans « le particulier au regard d'un particulier tel qu'il est en fait général. Tout comme la proximité, le particulier est un marqueur du territoire. Le territoire marque la distance entre le proche et le lointain compte tenu d'une rhétorique de la partialité par appel à une participation et par une sorte de réduction de la distance ». Selon l'auteur, il construit donc une forme de socialisation au regard d'une

distance « réduite » au point de construire un mythe de la proximité positive et de cette façon justifier la dépendance physique liée à l'enracinement sur le territoire. C'est ici que l'on retrouve la référence à une sorte d'ethnicité par surdétermination entre la logique endogène d'enracinement et la logique exogène d'ancrage. Nous utiliserons cette distinction développée par Pesqueux dans notre construction théorique pour caractériser les étapes de développement des territoires.

Le territoire est souvent un infra-territoire de l'Etat-nation, c'est donc aussi un espace marqué par l'idée de proximité et de collaboration. Le territoire dont il est question pouvant être conçu tout aussi bien en extension de la communauté que de l'individu. C'est donc bien la proximité qui marque le territoire, la substance sociale hétérogène des partenaires. On y retrouve ici l'idée d'agglomération des entreprises. C'est un lieu de traduction entre ces partenaires, le territoire étant ce qu'ils ont en commun. Il pose donc un problème de coordination et de gouvernance des partenaires, des activités, des emplois et des liens sociaux, gouvernance dont la référence est plutôt organisationnelle (ou inter-organisationnelle) avant d'être institutionnelle (Pesqueux, 2014). C'est aussi le lieu de formulation d'un projet (les attentes) et de la réalisation de ces attentes en termes économique, social et politique avec la référence à des activités, des emplois et des liens sociaux.

D'un point de vue symbolique, par sa référence à un enracinement, la notion de territoire se situe en contre point de la référence au nomadisme (terme associé à la pratique de délocalisation des entreprises multinationales) issu d'une forme de déterminisme technologique. Le territoire est donc le lieu de la « vraie » proximité. La circulation y est réduite, compensée par l'épaisseur du lien social. D'un point de vue organisationnel, ce qui nous intéresse, c'est qu'elle entre en résonance avec le fonctionnalisme géographique qui prévaut dans la réflexion stratégique d'entreprise aujourd'hui. « Le territoire est le lieu de la frontière entre le *putting in* de l'internalisation et le *putting out* de l'externalisation qui conduit alors à l'externe, référence floue de la tension qui opère entre le proche et le lointain » (Pesqueux, 2014, p. 8). C'est cette notion ambiguë que nous retenons tout au long de notre recherche. Une autre incertitude vient du fait que si le territoire est vu comme un lieu identitaire (point de vue culturel), il est aussi, d'un point de vue organisationnel et cognitif, un lieu d'apprentissage. Le territoire vient en quelque sorte constituer une configuration institutionnelle de l'apprentissage considéré.

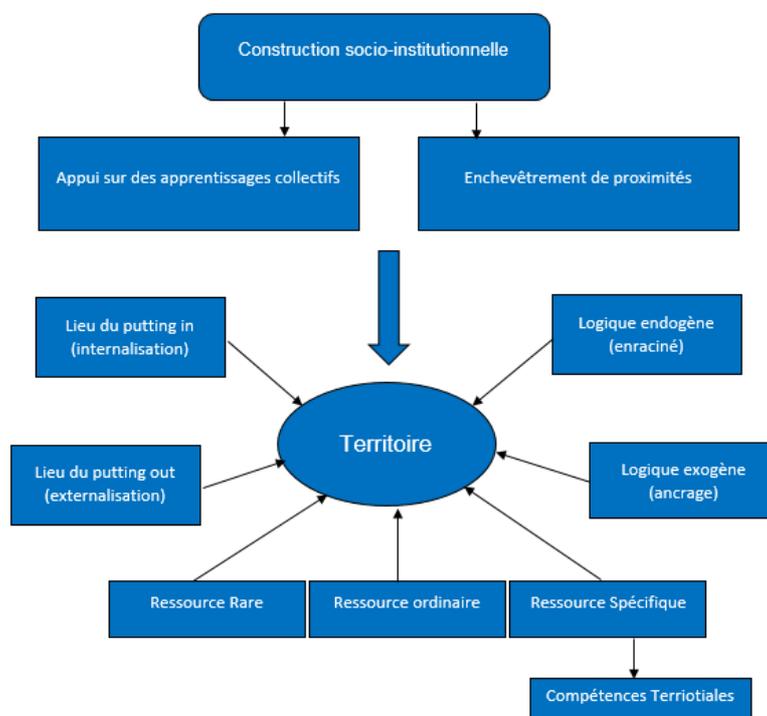
1.1.3. La richesse des définitions sur le territoire - les éléments essentiels retenus

Le consensus constaté dans la littérature sur territoire se fonde sur plusieurs aspects :

- Le territoire est le résultat d'un processus donné, toujours singulier et endogène, d'une construction collective (Debardieux, 2003) ;
- Le territoire n'est pas un aboutissement, mais à l'inverse qu'il se situe dans une construction permanente à travers l'articulation des éléments (Moine, 2006) ;
- Le territoire est potentiellement porteur de ressources : génériques ou spécifiques (Colletis et Pecqueur, 2005).

La figure 2 nous permet de synthétiser les différents éléments des définitions trouvées dans la littérature.

Figure 1.1 - Les éléments essentiels retenus des définitions du territoire



Source : élaboration personnelle

Cette première présentation du *locus* géographique permet de voir où se dérouleront toutes les initiatives productives et leurs interactions sociales, que ce soient entre les différents acteurs, ou entre eux et l'environnement dans lequel ils sont insérés. C'est à partir de cette analyse, et en particulier de l'idée que ces territoires peuvent être modifiés et recréés à partir d'une gestion du ressource territoire, que nous appuyons notre ligne de raisonnement.

1.2. Les logiques d'agglomération et de concentration des entreprises

Pour la « nouvelle économie géographique », l'hétérogénéité économique de l'espace peut résulter de deux processus différents : la spécialisation et la concentration. La spécialisation tend à faire adopter le même type d'activité aux acteurs qui occupent un même espace ; elle découpe l'espace en zones économiques différenciées. La concentration pousse les acteurs économiques à se rapprocher les uns des autres ; elle rend l'espace plus hétérogène en augmentant les contrastes de densité (De Lamarlière, Staszak, 2000, p. 129).

Le grand intérêt de la spécialisation réside bien sûr dans les gains de productivité qu'elle autorise, comme l'avait vu Adam Smith. Quel que soit le domaine, la spécialisation permet l'emploi de savoir-faire très précis et efficaces, l'usage de machines parfaitement adaptées au type de bien produit, la parfaite connaissance d'un secteur industriel étroit (De Lamarlière et Staszak, 2000, p. 130).

En plus, les logiques de localisation sont tendues par deux types de forces spatiales. Les unes sont centrifuges, et incitent les acteurs et les activités à s'éloigner les uns des autres, à se disperser ; elles poussent à l'homogénéisation de l'espace. Dans un espace homogène, une logique de partage spatial du marché peut en effet pousser les marchands à la dispersion, de manière à desservir tout l'espace sans susciter de concurrence. Une force centrifuge la pousse alors à se répartir régulièrement dans l'espace.

Si l'on tient compte non de la volonté de chaque acteur d'établir un monopole spatial, mais de celle de gagner des parts de marché, on aboutit à une force centripète. Cette force pousse les marchands à se placer au même endroit, au centre du marché, précisément pour gagner des clients sur leurs concurrents. Dans cette logique, l'homogénéité originelle de l'espace est bouleversée par l'économie, qui introduit une hétérogénéité spatiale.

Le triomphe des forces centripètes sur les forces centrifuges ne laisse guère de doutes. Pourquoi les activités tendent-elles souvent à se concentrer ? D'après De Lamarlière et Staszak (2000), cette concentration peut prendre trois formes, qui renvoient en fait à la même explication : elle autorise des gains de productivité.

Premièrement, l'efficacité économique d'une grosse unité de production peut être meilleure que celle de plusieurs petites unités. Les économies d'échelle¹ déterminent en effet des rendements croissants.

¹Economie d'échelle : diminution des coûts de production par unité obtenue grâce à une augmentation des quantités produites.

Deuxièmement, quelle que soit la taille d'une unité de production, elle a intérêt à se situer près d'autres unités pour bénéficier d'externalités. Ainsi, une entreprise industrielle tire avantage d'une localisation dans une aire où les usines sont déjà massivement présentes : les sous-traitants et les entreprises clientes sont nombreux, les réseaux déjà en place. Dans de tels cas, un acteur économique profite de l'action d'autres acteurs sans que cela ne lui coûte rien. Ces externalités sont liées à un lieu, à l'immédiate proximité d'autres acteurs : on parle d'économies de localisation. Elles tendent à rendre l'espace plus hétérogène puisqu'elles incitent les mêmes acteurs se localiser au plus près les uns des autres.

Troisièmement, sans que la taille de l'unité de production importe, et sans prendre en compte ses voisins immédiats, elle a souvent intérêt à se situer dans des espaces où les activités et la population sont concentrées, car des économies d'urbanisation en résultent. Les fortes densités garantissent en effet la présence d'une main d'œuvre abondante, d'un marché important, d'infrastructures de bon niveau comme celles des biens publics.

Souvent, tant que l'on n'observe pas de déséconomies d'échelle², ces formes se conjuguent et se renforcent, et participent à la construction d'espaces de concentration. Des combinaisons différentes et plus complexes existent, qui rendent mieux compte des formes récentes de l'espace économique (Krugman, 1980, 1991).

La tendance au regroupement est le fait d'économies de localisation. Prenons l'exemple de la sidérurgie et des industries de haute technologie. D'une part, elles n'ont aucun intérêt à se localiser à proximité les unes des autres, car elles ne sont pas des partenaires économiques. D'autre part, les hauts-fourneaux profitent de leur regroupement pour partager des infrastructures lourdes (comme les installations portuaires), de même que les entreprises de haute technologie, grâce à leur rassemblement, peuvent faire appel à des services communs.

Ces différents processus de concentration et de spécialisation s'auto-entretiennent : on parle d'effet boule-de-neige, de processus cumulatif. En effet, si la concentration et la spécialisation, du fait des économies externes, tendent à s'accroître, les économies externes augmentent du même coup, ce qui rend les agglomérations d'entreprises encore plus attractives. Ainsi, les entreprises veulent se trouver en un lieu où le marché est important, et le marché est important en un lieu... si l'on y trouve de nombreuses entreprises (De Lamarlière et Staszak, 2000, p. 134).

² Déséconomies d'échelle : le rendement diminue alors que la production augmente (rendements décroissants). Elles naissent de gaspillages liés au fonctionnement des grandes organisations (coût de contrôle, de coordination, etc.).

En revanche, il est plus difficile de saisir comment la spécialisation et la concentration se mettent en place. Un premier type d'explication est de nature déterministe. Les phénomènes de concentration et de spécialisation sont déterminés par des conditions initiales, par une hétérogénéité spatiale préexistantes, antérieure à l'activité économique concernée. Tout région ou pays, en fonction des conditions initiales, possède un avantage comparatif³ dans un domaine, une production, pour laquelle il est, en termes relatifs, mieux doué. C'est dans ce domaine qu'il a le plus intérêt à se spécialiser (De Lamarlière et Staszak, 2000).

Mais quelles sont ces conditions initiales qui déterminent l'avantage comparatif et donc le choix de spécialisation ? Certains facteurs sont antérieurs à toute activité économique : ainsi le climat, les terres disponibles, le positionnement géographique, etc. D'autres facteurs sont économiques : le coût de la main d'œuvre, les capitaux, les technologies, etc. On voit que, si ces avantages sont liés aux structures économiques, ils sont antérieurs à la spécialisation qu'ils déterminent. Selon cette manière de voir, l'économie exploite et bien sûr accentue l'hétérogénéité spatiale. Par le biais des spécialisations, l'hétérogénéité économique des activités et des productions vient en effet s'ajouter à l'hétérogénéité de départ (celle des facteurs de production ou des ressources naturelles).

Néanmoins, ces explications déterministes sont remises en cause par la « nouvelle théorie économique des échanges », principalement par Krugman (1998). La spécialisation économique et la concentration des activités peuvent ne rien devoir à l'existence d'avantages comparatifs préexistants, mais s'expliquer par l'existence de rendements croissants⁴, liée aux économies internes et externes. Une région ou un pays donné peut se spécialiser dans n'importe quel secteur, il va rapidement y exceller du fait même des avantages procurés par la spécialisation. Les activités économiques peuvent se concentrer n'importe où, elles prospéreront vite grâce aux atouts de la concentration. Donc c'est la spécialisation qui crée des avantages comparatifs, et non l'inverse (Krugman, 1980, 1991).

À cause des boucles de rétroactions positives qui caractérisent les effets de spécialisation, une région peut en effet évoluer vers divers types. Les cercles vertueux des effets de concentration garantissent partout le succès de la région. Il suffit que n'importe quelle différenciation spatiale (concentration ou spécialisation) légère se manifeste pour qu'elle s'amplifie et prospère.

³Supériorité relative ou moindre infériorité qu'un agent détient dans la production de biens et de services par rapport à celle d'autres biens, comme le démontre D. Ricardo (1772-1823). Ses apports essentiels sont la théorie de la rente foncière, la théorie de la valeur-travail et celle des coûts comparés.

⁴ Le rendement est le rapport entre l'output et l'input, il est croissant si le même input peut produire un output supérieur.

Et dans ce contexte, nous croyons que tout le territoire, que ce soit dans les pays en développement ou sous-développés, peut créer des avantages comparatifs spécifiques le rendant attractif pour les secteurs économiques, à condition que des efforts en ce sens soient entrepris.

1.3. Les formes d'organisations territoriales de la production et ses approches

Sur un territoire physique, on trouve une culture, des représentations, des conventions et des personnes, qui vont développer des grappes d'entreprises. Ces caractéristiques et ces particularités du territoire doivent être prises en compte dans la phase de conception et de mise en œuvre d'une initiative du genre d'une agglomération des entreprises. Une forme particulière d'organisation productive sera alors choisie. Cette conceptualisation des formes d'organisation du territoire est importante pour notre construction théorique en raison du fait que notre étude de cas est réalisée dans deux agglomérations d'entreprises de type ZIP.

Nous définissons les formes organisationnelles des agglomérations spatiales des entreprises dans un contexte de proximité géographique à partir de deux particularités. La première est relative aux membres de ces agglomérations. Ces agglomérations sont composées notamment par des organisations avec une existence propre et indépendante des autres organisations et de la concentration territoriale à laquelle elles prennent part. De plus, chacun peut avoir des caractéristiques différentes en termes de statut juridique, de taille, de secteur d'activité, de rapport à la technologie... Cette hétérogénéité dépend du type de modèle de gouvernance territoriale. La seconde particularité réside dans la présence sur un même espace géographique, ce qui nous amène à la notion de proximité.

Dans beaucoup de pays, surtout dans les pays en voie de développement, mais dans les pays industrialisés aussi, les pouvoirs publics s'efforcent d'encourager l'entrepreneuriat et la création d'entreprise, afin de stimuler l'emploi et la croissance économique. Il apparaît néanmoins que les décideurs au niveau de la région sont plus proches des sources de production que leurs homologues de l'échelon national, particulièrement dans les pays émergents de grande taille comme le Brésil. Si l'existence d'un contexte politique favorable n'est pas forcément un prérequis pour amorcer une activité entrepreneuriale, elle devient en revanche plus critique dès lors que l'on vise une agglomération d'entreprises de grande envergure. Pour croître et prospérer, celle-ci nécessite une concentration de talents, d'infrastructures, de capitaux, etc. – tous facteurs clés du succès d'un écosystème entrepreneurial. Plus spécifiquement, ces initiatives à l'échelle locale aident à créer des liens entre les entreprises et le monde universitaire, à simplifier les démarches administratives, à

développer les infrastructures et la connectivité, à communiquer, à faire naître les interactions inter-entreprises, à faire valoir les avantages de s'implanter ici plutôt qu'ailleurs.

La littérature en économie géographique et en management stratégique a mis en lumière les caractéristiques de fonctionnement de différentes formes empiriques de réseaux territoriaux d'organisations. Nous en avons retenu quelques structures en raison de leur importance dans le champ scientifique. Nous présentons successivement les districts industriels, les systèmes productifs locaux, les milieux innovateurs, les nouveaux espaces industriels, les systèmes et arrangements productifs locaux et les clusters.

1.3.1. Le District Industriel

La manière dont la production industrielle est organisée à grande échelle et à haut niveau technologique favorisa la propagation des systèmes productifs locaux. Ainsi, dans certaines régions, les petites et moyennes entreprises ont suivi ce modèle pour augmenter leur compétitivité sur le marché. Toutefois, un système de production n'est pas limité aux petites et moyennes entreprises : les grandes entreprises reconnaissent également les avantages de l'intégration verticale des processus de production. Celles-ci organisent les opérations sous la forme de chaînes de production qui peuvent prendre un caractère local et/ ou mondial (Garcia et Costa, 2005).

Cette structure organisationnelle de la production a été identifiée par Marshall comme le district industriel. En identifiant les concentrations spatiales de l'industrie dans le monde entier, il est possible de détecter la présence de relations de confiance entre les entreprises. Il est également possible de détecter l'introduction de nouveaux agents qui contribuent à la consolidation de nouvelles formes d'organisation de production.

Selon Schmitz (1997), un district industriel se réfère à une profonde division du travail qui s'est développée entre les entreprises et implique également l'existence de la coopération. Le district industriel se caractérise ainsi par la présence d'un grand nombre d'entreprises organisées sous forme de branches.

Dans les années 1970, la découverte de la « Troisième Italie » a conduit à une réhabilitation du concept marshallien de district industriel. Des succès inattendus et spectaculaires en termes de croissance, d'emploi et d'exportation des entreprises de la « Troisième Italie » dont le développement s'explique moins par leur dotation initiale en facteurs de production que par les avantages qu'elles tirent de la concentration géographique (Daumas, 2007).

C'est Bagnasco qui a le premier attiré l'attention, en 1977, sur l'originalité du modèle d'industrialisation diffuse, caractéristique de la « Troisième Italie ». Selon Bagnasco (1977, repris par Daumas, 2007), son développement repose sur de petites entreprises caractérisées par un faible capital, une productivité assez basse et une main-d'œuvre moins chère que dans les autres régions d'Italie.

En 1979, Becattini (repris par Daumas, 2007) a fait une autre lecture du concept marshallien de district industriel qui a permis d'unifier progressivement ce champ de recherche très hétérogène. Il le définit comme « une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer » (Becattini, 1979 repris par Daumas, 2007, p. 134). Cette définition rend la relation intrinsèque entre le système des entreprises et la communauté locale en même temps qu'elle montre la dynamique du fonctionnement du district. Autrement dit, de purement économique, le concept de district est devenu socio-économique.

Dans cette lignée, Garofoli (2002) soutient que, par le biais des districts industriels, le processus de développement passe aussi par un processus social. Il réfute ainsi le caractère de processus technique. L'auteur étend l'analyse à l'organisation de production des districts industriels, permettant l'adoption de nouvelles variables (la position, des stratégies, d'investissement) qui aident à la décision par les agents économiques associés au processus de transformation de l'économie locale et donc l'économie régionale et nationale. La création d'un système social d'interrelations entre les entreprises, de flux de valeur et d'informations, de reproduction et de production permet de pénétrer le marché et permet de caractériser un modèle de production particulier.

Garofoli (2002, p. 226) identifie quatre variantes pour le district industriel marshallien :

- un système de production à grande échelle (réseaux verticaux) qui fait référence au regroupement spatial des unités avec la présence de liens fortement hiérarchisés qui convergent vers les grandes sociétés spécialisées dans l'assemblage de composants ;
- un système pour les petites entreprises qui représente la concentration des petites entreprises d'un point de vue spatial dont les interrelations ne sont pas soumises à des liens hiérarchiques mais à des pratiques de coopération bidirectionnelle ;

- une production décentralisée (avec la présence de l'entreprise dominante) qui constitue la présence d'unités dispersées d'un point de vue spatial. Toutefois, cette production maintient des liens étroits de dépendance hiérarchique avec la société responsable de l'assemblage des composants ;
- des accords de coopération reposant sur des alliances stratégiques qui se réfèrent à la coopération entre les agents dispersés sur le territoire et qui fixent des pratiques coopératives non hiérarchisées et fondées sur l'échange d'informations et d'actions réciproques.

Langlois et Robertson (1995) identifient les différents types de systèmes organisationnels que rencontre un district industriel. Une façon de classer les différentes structures organisationnelles des réseaux d'affaires est liée au degré d'articulation formelle entre les agents locaux. Grâce à cette variable, les auteurs mettent en évidence quatre principaux systèmes d'organisation des entreprises :

- le district marshallien présente une structure à faible degré d'appropriation et de coordination avec une tendance à la spécialisation horizontale et verticale des ressources des petites et moyennes entreprises indépendantes ;
- le district type « troisième Italie » possède une structure à faible degré d'intégration de la propriété et de coordination, caractérisée par une spécialisation horizontale et verticale forte des petites entreprises. La concurrence entre les agents est limitée aux domaines qui génèrent des compétences distinctes et il existe une coopération très forte au sein des infrastructures et des services ;
- le district innovant de type « Venture Capital » se distingue par la présence d'entreprises à la pointe de la technologie, qui consolident la propriété, et dont la croissance est le résultat de capacités technologiques préexistantes ;
- les réseaux japonais (Kaisha Networks) sont des structures à noyau bien défini, caractérisées par une entreprise clé (principale) qui favorise la coordination. Celle-ci met l'accent sur les contrats à long terme entre les agents en stimulant la confiance et la réduction des coûts de transaction⁵. Elle recherche aussi l'optimisation des systèmes logistiques de production comme « *just-in-time* », en offrant la possibilité d'interpénétrer la propriété et les liens financiers entre les agents.

Markusen (1995) distingue trois types de districts industriels :

⁵Dépense en temps, en énergie, etc. suscitée par le fonctionnement de l'échange (déplacements, prises de renseignements, négociation).

- les districts industriels traditionnels dont l'existence est liée à la coopération entre toutes les entreprises et les agents externes ;
- les districts centraux-radiaux (*hub and spoke*) au sein desquels les agents sont organisés autour d'une entreprise clé qui rassemble les fournisseurs et les activités connexes ;
- les plateformes satellitaires qui sont organisées en dehors des centres urbains et dont le système est stimulé par les gouvernements qui voient en elles une forme de développement régional.

Daumas (2007, p. 133) synthétise les résultats des travaux sur les districts et obtient une description standard qui associe les traits suivants :

- un territoire organisé autour d'une petite ville,
- la spécialisation dans un secteur spécifique exigeant la mise en œuvre de savoir-faire,
- l'agglomération des entreprises liées entre elles par des rapports de concurrence et de coopération,
- l'importance des économies externes permises par la proximité géographique,
- une atmosphère favorable à l'apprentissage et à l'innovation,
- un marché du travail segmenté et flexible,
- un fort consensus social et des institutions partenaires.

Selon Markusen (1995), un district industriel peut être considéré comme un succès lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- l'obtention dans la région de taux de croissance égaux ou supérieurs à ceux obtenus dans d'autres endroits,
- la capacité locale de prévenir les faillites résultant des effets des fluctuations à court et moyen terme, à la fois liée aux cycles économiques et / ou à la concurrence mondiale,
- l'offre de bons emplois, la prévention de la concentration excessive des richesses et des biens,
- la libre organisation des travailleurs et leur participation dans les processus décisionnels des entreprises.

Les districts industriels soutenus par l'État (*state centered*) sont structurés par l'action des entreprises ou organismes d'État qui agissent comme des points d'ancrage pour le développement économique régional. Comme nous le verrons, notre recherche a trait à un district industriel soutenu par le gouvernement de l'État fédérale du Ceará au Brésil et un soutenu par le gouvernement de l'État nationale français.

Suivant ce modèle soutenu par l'État et en accord avec les concepts de Garofoli (2002) et Becattini (1979 repris par Daumas, 2007) qui soutiennent que, par le biais des districts industriels, le développement a pris une tournure plutôt sociale et que les agents économiques associés au processus sont responsables de la transformation de l'économie régionale, nous constatons que, de purement économique, le concept de district est devenu socio-économique.

Nous constatons un chevauchement entre quelques-unes des définitions présentées par les auteurs. Toutefois, la tentative de systématiser le phénomène a contribué à l'émergence de nouvelles approches théoriques qui cherchent à expliquer et à définir les effets de la concentration des entreprises.

1.3.2. Les Systèmes Productifs Locaux

L'approche par les Systèmes Productifs Locaux (SPL) s'est développée au milieu des années 1980. La définition qui est donnée du SPL est celle d'une organisation territoriale de la production qui permet de mettre l'accent sur les autres facteurs non spécifiquement économiques qui participent à l'émergence de ces systèmes. En 2007, Peyrache-Gadeau indique que pour comprendre la dynamique des « systèmes productifs localisés », il convient d'analyser les rapports de collaboration entre les entreprises, les rapports entre le système productif et le système institutionnel, le savoir-faire et la mobilité des travailleurs dans l'agglomération de la production, le rôle des institutions locales spécifiques qui interviennent pour appuyer le développement des entreprises. Le SPL est donc une organisation territoriale de la production qui permet de mettre l'accent sur les facteurs non spécifiquement économiques qui participent à l'émergence de ces systèmes.

Courlet et Pecqueur (1992) définissent les SPL à partir de leur organisation et de leur mode de régulation. Concernant leur organisation, ils retiennent trois caractéristiques :

- la première est la division du travail entre des PME spécialisées qui implique un morcellement de l'activité productive entre divers acteurs imbriqués dans un réseau d'interdépendances. La spécialisation est considérée comme souple avec des équipements flexibles, recouvrant de multiples usages, et une main d'oeuvre polyvalente (Courlet et Ferguene, 2003). Ce système est dès lors instable et dynamique lui permettant d'être réactif ;
- la deuxième caractéristique est que les SPL reposent sur un principe d'industrialisation diffuse. L'industrialisation dans ces zones se fait selon un processus évolutif et sans rupture ;

- la troisième caractéristique conjugue les principes de flexibilité et d'économies d'agglomération. Les SPL tirent leur flexibilité de l'intensité des relations entretenues entre les acteurs. Elle se décline à court terme avec la possibilité de répondre aux évolutions du marché et à long terme dans sa capacité à saisir les mutations économiques et technologiques. Les économies d'agglomération sont le pendant des économies d'échelle, elles apparaissent du fait de la spécialisation du travail, des liens entre les acteurs et de la fluidité du marché du travail.

Courlet (2002) considère que la régulation des rapports au sein d'un SPL s'effectue à travers deux modes : le marché et la réciprocité. Le croisement de ces deux modes de régulation se fait selon des mécanismes propres à chaque SPL. Comparativement aux autres approches, celle-ci met l'accent sur la dialectique local – global, avec les capacités du local à trouver les réponses face aux pressions économiques externes.

1.3.3. Les Milieux Innovateurs

En parallèle, dans les années 1980, le Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI) voit le jour sous l'initiative de P. Aydalot. En s'appuyant toujours sur la notion d'innovation, Aydalot décline en 1984 les territoires en termes de « milieux innovateurs » dans une triple perspective techno-productive, socio-économique et institutionnelle, culturelle et patrimoniale. Le travail d'Aydalot sur le « retournement des hiérarchies spatiales » permet aussi d'opérer un changement de perspective : au lieu de se focaliser sur l'entreprise, c'est le territoire qui retient l'attention. Aydalot arrive à réintégrer la dimension spatiale du développement via le concept de milieu. Le milieu est ainsi défini comme « 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 *et al.*, 1993, p.9).

L'objet est de comprendre pourquoi certaines régions sont plus dynamiques que d'autres. L'hypothèse de départ est de considérer « les milieux comme des incubateurs de l'innovation » (Matteaccioli et Tabariés, 2006, p.5), considérant l'innovation comme un vecteur essentiel de dynamisme et un « processus de différenciation face à la concurrence » (Crevoisier, 2001, p.156). Par milieu, il convient d'entendre un « environnement dans lequel un ensemble d'agents économiques vont interagir et s'organiser pour construire de nouvelles ressources nécessaires au processus d'innovation » (Coppin, 2002, p.32). Au-delà de ce caractère de

support de l'action, ce système est interprétable également comme un acteur collectif détenteur d'un capital relationnel (Camagni, 2006). En tant qu'acteur, il « constitue [...] une interface entre, d'une part, l'environnement technologique et le marché et, d'autre part, le système de production localisé » (Maillat, 2006, p.132). Selon Crevoisier (2001), le territoire est ici appréhendé comme une organisation liant entreprises, institutions et population locale en vue de son développement économique.

Comme l'approche par les districts, l'histoire joue ici aussi un rôle important du fait qu'elle laisse des traces du passé influençant le rapport entre les différents éléments du milieu. Au fil du temps, un système de valeurs se stabilise, sans pour autant se figer, et une culture commune émerge permettant de faciliter les échanges entre acteurs. Néanmoins, elle s'en distingue car elle n'est pas centrée sur une filière localisée. A l'inverse, un milieu innovateur est caractérisé par la présence d'acteurs hétérogènes appartenant à différents réseaux. Ainsi cette approche laisse une place au concept de réseau. Les milieux d'innovation sont traversés par une multitude de réseaux, locaux ou extra-locaux (Crevoisier, 2001).

1.3.4. Les clusters

La stratégie des clusters est partagée entre deux tendances théoriques, qui ne sont pas toujours convergentes : une tendance « marshallienne » (A. Marshall) qui coïncide avec le courant indiqué plus haut et qui défend les districts industriels, et une autre tendance « portérienne » (M. Porter). Une des premières études relatives à la notion de cluster a été réalisée par Krugman (1991, repris par Garcia et Costa, 2005), qui, en se basant du travail de Marshall, a noté que la formation de cluster est associée à la géographie économique. Celle-ci est définie comme la simple concentration d'entreprises dans une région.

Selon Rosenfeld (1996, repris par Amaral *et al.*, 2002, p. 45), en 1995, un groupe d'experts américains donnait la définition suivante pour un cluster : « une agglomération d'entreprises interdépendantes situées sur un territoire géographique bien défini, celles-ci étant liées par des activités similaires, des transactions d'affaires et un système de communication. Elles profitent de ces opportunités mais doivent également faire face aux mêmes problèmes ».

En tentant d'expliquer la compétitivité des entreprises à partir des aspects de la localisation, Porter (1998) associe l'existence des clusters à des facteurs économiques, révélant que l'environnement extérieur joue un rôle essentiel. Le modèle du cluster représente une nouvelle façon de penser à la situation de la localisation et conteste la structure classique d'organisation des entreprises. De même, il montre comment les institutions peuvent contribuer à la réussite

des entreprises et comment les gouvernements peuvent promouvoir le développement économique (Garcia et Costa, 2005).

Ce modèle comprend des fournisseurs spécialisés (matières premières et composants, machines, services) et des infrastructures spécifiques. Les interactions peuvent être étendues aux consommateurs et horizontalement entre les entreprises qui produisent des produits complémentaires manufacturés et qui sont liées par leurs capacités technologiques et / ou des apports en commun. Les gouvernements et les institutions comme les universités, les organismes de réglementation, les centres de recherche et les associations professionnelles et commerciales sont également des acteurs actifs.

Pour Porter (1998), les clusters se définissent comme des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions interconnectées. Ils sont capables de promouvoir la coexistence entre la coopération et la concurrence car les deux se produisent à différents niveaux. Un cluster représente une autre façon d'organiser une chaîne d'approvisionnement et peut ainsi impacter la compétitivité de trois manières différentes : en augmentant la productivité des entreprises, par le biais de l'innovation, et en stimulant la formation de nouvelles entreprises. Porter souligne en particulier la rivalité entre les entreprises, qui stimule leur compétitivité selon lui.

Selon Amaral *et al.* (2002), la stratégie des clusters, vu par le courant « porterien », cherche à récupérer certains des concepts traditionnels, tels que :

- l'articulation systémique de l'industrie avec elle-même, avec l'environnement extérieur macro-économique, avec les infrastructures logistiques ainsi que les institutions publiques et privées dans le but de maximiser l'absorption des externalités, en particulier la technologie ;
- la plasticité dans l'action atteinte au travers d'une forte association entre l'industrie et les acteurs locaux, permettant des ajustements rapides face à des changements du marché ;
- une forte vocation extérieure, toujours à la recherche de la compétitivité à l'étranger.

L'idée centrale est de constituer des entreprises clés (pivots) dans une région donnée, couplées avec une chaîne de production en la plus grande valeur ajoutée possible. Ceci permettrait d'en faire des leaders sur leur marché, peut-être même au niveau international, et de les transformer en « moteurs propulseurs » du développement de leur région. Dans la même lignée, Doloreux (2006) affirme que l'un des objectifs centraux dans la mise en place de clusters régionaux est

de stimuler les activités à forte valeur ajoutée grâce à l'innovation, la coopération et les synergies que les entreprises développeront avec les autres membres du cluster.

Selon Amaral *et al.* (2002), l'approche hégémonique associée au cluster est distincte de la vision fordiste traditionnelle identifiée avec la grande industrie de la production de masse mais aussi de la vision des districts, marquée par la petite production flexible. En outre, la stratégie des clusters est plus proche de l'idée d'un « modèle » en lui-même, car elle suppose une approche plus normative. Ainsi, le cluster a l'avantage de prendre une forme moins diffuse que d'autres concepts et modèles.

Cependant, Schmitz (1997) souligne que la formation de clusters pourrait en faire une ville ou une région vulnérable aux changements exogènes du produit et de la technologie. Par conséquent, il considère que l'industrie locale plus diversifiée est moins vulnérable aux chocs extérieurs. Toutefois, cette industrie devient moins capable de capturer des gains d'efficacité découlant de la concentration sectorielle et géographique.

1.3.5. Les « Nouveaux espaces industriels »

L'École californienne d'économie géographique (*The Californian School of Economic Geography*) s'intéresse aux questions de développement des métropoles. Elle s'appuie sur la théorie des coûts de transaction. Le paradigme « Coase-Williamson-Scott » (Benko, 2007) permet de faire l'arbitrage entre les coûts d'organisation internes à la firme et les coûts de transaction entre firmes. À travers ce paradigme, cette école montre que la proximité géographique permet de réduire les coûts de transaction au sein des « nouveaux espaces industriels » (Scott, 1988) dans lesquels la flexibilité est recherchée.

La réduction des coûts s'opère par l'entremise de trois facteurs : « la dynamique des interconnexions amont et aval des entreprises dans les systèmes industriels, la formation de marchés du travail denses autour de nombreux lieux d'emploi, l'émergence d'atouts relationnels localisés favorisant les effets d'apprentissage et d'innovation » (Scott et Storper, 2006, p.175). La dynamique des interconnexions est renforcée par la concentration de nombreux fournisseurs et clients permettant une réactivité, par la multiplicité des rencontres potentielles, par le renforcement de la confiance du fait de la fréquence des rencontres permettant une évaluation des partenaires présents et potentiels.

Les effets d'agglomération jouent également un rôle sur le marché du travail. Du côté de la demande de travail, pour être réactive, les entreprises ont besoin de trouver rapidement les

différentes compétences nécessaires, ce qui est plus aisé si elles bénéficient d'un vivier conséquent. Du côté de l'offre, les travailleurs sont amenés à développer leurs compétences afin de pouvoir circuler d'une entreprise à une autre. Cette circulation est rendue plus facile si les entreprises sont concentrées sur un même espace.

Enfin, la concentration permet le développement des capacités d'apprentissage et d'innovation. L'insertion dans des réseaux où l'interaction est forte du fait de la proximité géographique permet aux entreprises des échanges d'informations engendrant l'émergence de nouvelles connaissances. Par la suite, Scott (1992) considéra que ces nouveaux espaces industriels comportent en leur sein des districts marshalliens.

1.3.6. Systèmes et arrangements productifs locaux (SAPL)

Les SAPL comprennent les entreprises qui produisent des biens et services finaux, équipements et autres fournitures, les distributeurs et les sociétés commerciales, les consommateurs, les organismes axés sur l'éducation et la formation des ressources humaines, de la recherche et développement, le marketing et le financement, enfin des coopératives, associations, syndicats et autres institutions représentatives (Cassiolato et al., 2008, p. 14).

Cette approche vise à fournir une contribution à l'avancement et à la consolidation de la notion des arrangements productifs locaux, en essayant de l'associer à des politiques publiques, ainsi qu'au développement économique. La ligne de réflexion adoptée repose sur le concept évolutionniste depuis l'héritage laissé par des auteurs comme J. Schumpeter, R. Nelson, S. Winter, C. Freeman et bien d'autres.

Il est entendu toutefois que cette conception peut s'avérer plus robuste en prenant en compte des concepts forgés dans le cadre du nouvel institutionnalisme, en particulier pour comprendre les enjeux liés aux formes de coordination des agents et à la gouvernance du système productif. Cette approche soutient l'idée que le SAPL relève des systèmes complexes et adaptatifs, ce qui signifie qu'il s'agit d'une notion relativement autonome par rapport à d'autres notions et concepts appliqués sur l'analyse des grappes d'entreprises. Pour autant, il est raisonnable de supposer que ce concept est susceptible d'être appliqué dans les contextes économiques et sociaux où se présentent des agents productifs qui se lient par des interactions (Amaral Filho, 2011).

1.3.7. Le Réseau Territorial d'Organisations (RTO)

Paché (1996, p. 9) caractérise le réseau comme un système d'interrelations durables et récursives entre des firmes agissant dans le but d'atteindre un objectif commun. Le réseau inter organisationnel est ici l'expression d'une logique induisant des relations durables, récursives « en faisant notamment référence aux deux dyades pouvoir/dépendance et coopération / conflit ». Toutefois, les formes réticulaires existantes constituent un ensemble très hétérogène et hybrides.

- Une première forme que l'on peut qualifier de réseau centré est celle qui relie un opérateur central, un pivot, avec un groupe de partenaires ;
- Une deuxième forme, le réseau non centré, repose sur une fédération de partenaires où aucun acteur ne dispose du pouvoir ni de coordonner ni de contrôler l'activité des uns et des autres.

Par exemple, dans le cadre d'un port maritime, aucun acteur ne possède ni le rôle ni le pouvoir que peut avoir une firme pivot sur l'ensemble des membres d'un réseau centré (Frédoué et Mestre, 2005).

La compréhension du terme réseau provoque toujours l'ambiguïté en raison des différentes typologies de réseaux. Selon Fulconis (2000), les structures en réseau correspondent à la mise en œuvre d'un type particulier de stratégies de coopération interentreprises, les partenariats d'impartition. Elles comprennent des entités juridiquement et financièrement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur. Ces entreprises sont généralement qualifiées d'entreprises partenaires, lesquelles sont à distinguer d'entreprises sous-traitantes ou de simples fournisseurs.

Les structures en réseau sont le résultat d'accords, formels ou informels qui s'inscrivent dans le long terme. Ces accords impliquent une interaction entre deux ou plusieurs partenaires dans un but d'efficience et d'efficacité. Les relations qui les caractérisent s'appuient sur une forte réciprocité d'intérêts entre partenaires et nécessitent un effort permanent de coordination pour éviter leur désagrégation.

Ainsi, la notion de performance d'un réseau nécessite de prendre en compte la diversité des attentes exprimées par les différentes parties prenantes. L'optimisation du fonctionnement d'un réseau suppose alors que les partenaires renoncent à développer, de façon isolée et sans doute désordonnée, des solutions individuelles au profit de procédures de gestion communes. Cela suppose aussi que les partenaires acceptent un contrôle permettant de veiller à la conformité des comportements individuels et à l'intérêt général (Morana et Paché, 2003).

Autrement dit, le fonctionnement satisfaisant d'un réseau suppose, entre les participants, un minimum de consensus sur les finalités. Si l'on considère qu'une organisation est performante lorsqu'elle atteint ses objectifs, la définition de la performance d'un réseau nécessite de prendre en compte la diversité des attentes de toutes les parties prenantes.

La définition que Fulconis (2000) fait du réseau a retenu notre attention : il apparaît que les structures en réseau correspondent à la mise en œuvre d'un type particulier de stratégies et de coopération interentreprises au sein d'une même chaîne de valeur. Ces entreprises qualifiées de « partenaires » se rapprochent dans un but d'efficacité.

Forme particulière de réseaux, les réseaux territoriaux d'organisations (RTO) ne sont pas des entités statiques mais ils sont, au contraire, soumis à des variations, des cycles, remettant en question la linéarité de leurs évolutions. Leurs trajectoires de développement peuvent être affectées par différents types de ruptures internes, dues par exemple au dépeuplement des territoires considérés, ou externes, comme les mutations techniques et technologiques. L'incertitude liée à ces facteurs pousse les acteurs à mettre en œuvre des stratégies proactives permettant de passer d'un territoire passif à un territoire actif (Guesnier, 2008 repris par Chabault, 2010).

Les réseaux d'entreprises constituent un vecteur stratégique de développement pour l'économie régionale. Ceci justifie l'intérêt des pouvoirs publics pour l'organisation en réseau de l'activité productive. Le but est d'assurer un ancrage territorial profond. La coopération occupe une place centrale au sein de ces modes de production qui peuvent être regroupés, qu'ils soient spontanés ou le fruit de politiques publiques, au sein du concept de réseau territorial d'organisations (RTO). Ces RTO sont définis « comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger *et al.*, 2007, p.156).

La création d'un réseau nécessite un long « tissage relationnel » (Brasseur et Picq, 2000) qui passe essentiellement par la participation à des séminaires, des conférences techniques, des associations et autres clubs afin de montrer ses compétences et sa capacité à donner autant d'informations qu'on en reçoit. Les relations formelles et informelles, marchandes ou non marchandes, et les habitudes de travailler ensemble génèrent une éthique de travail, des principes de solidarité et d'entraide essentiels dans la constitution des réseaux territorialisés d'organisations (Maillat, 1996 repris par Loilier, 2010).

Dans ce cadre, les travaux sur les agglomérations d'entreprises soulignent le potentiel important des réseaux territoriaux d'organisations (RTO), au sein desquels se développent des mécanismes propices aux interactions (Malmberg et Maskell, 2002 ; Gertler, 2003). C'est précisément dans cette optique que sont nés les pôles de compétitivité qui traduisent une volonté de redéfinir les politiques industrielles en se focalisant sur les territoires et l'innovation.

Chabault (2010) souligne que les trajectoires de développement des RTO peuvent être appréhendées à travers trois approches dominantes. En premier lieu, les approches institutionnalistes s'articulent autour du poids des institutions. En deuxième lieu, les approches évolutionnistes mettent en perspective l'hétérogénéité des facteurs du changement et des trajectoires potentielles. Enfin, une perspective davantage stratégique permet de réintroduire les acteurs dans le processus de changement. Nous traiterons de ces trois approches dans les chapitres suivants.

1.4. Comparaison des formes d'organisations territoriales de la production

Afin de comparer et caractériser ces formes empiriques d'organisations territoriales de la production, Maisonnasse (2014, p. 30-32 de sa thèse) retient quatre items : les acteurs, la finalité, le territoire, les ressources.

L'item « acteur » concerne les membres du réseau. Ceux-ci peuvent être distingués en deux catégories. Soit ils sont homogènes, c'est-à-dire qu'ils sont des entreprises ayant un rôle dans la production du réseau. C'est le cas au sein des districts industriels où les membres du réseau sont des industriels. Soit ils sont hétérogènes, pouvant être de diverses natures et mêler des acteurs intervenant à différents niveaux dans la production du réseau, directement ou indirectement. Ils sont alors des industriels, des pouvoirs publics, des centres de formation, des clients... comme c'est effectivement le cas au sein des clusters.

L'item « finalité » rend compte de la raison principale, déterminée par les chercheurs, pour laquelle l'agglomération spatiale existe. Par exemple, sa finalité peut consister en une diminution des coûts de production, comme l'approche des nouveaux espaces industriels qui s'appuie sur la théorie des coûts de transaction. Ou la production des économies d'agglomération (économies d'échelle) qu'ils tirent de la concentration géographique comme c'est le cas pour les systèmes productifs locaux et les districts industriels.

L'item « territoire » fait référence à la manière dont le territoire est perçu selon l'approche retenue. Il y a au sein de cet item un dénominateur commun, le territoire est toujours perçu comme un espace historico-sociologique. C'est-à-dire que chaque concentration territoriale d'organisations est présente sur un espace spécifique avec une trajectoire historique et des caractéristiques sociologiques propres. Ensuite selon l'approche, le territoire peut représenter un élément plus significatif, d'un espace de coprésence à un espace organisé. Comme c'est le cas des SAPL et des milieux innovateurs.

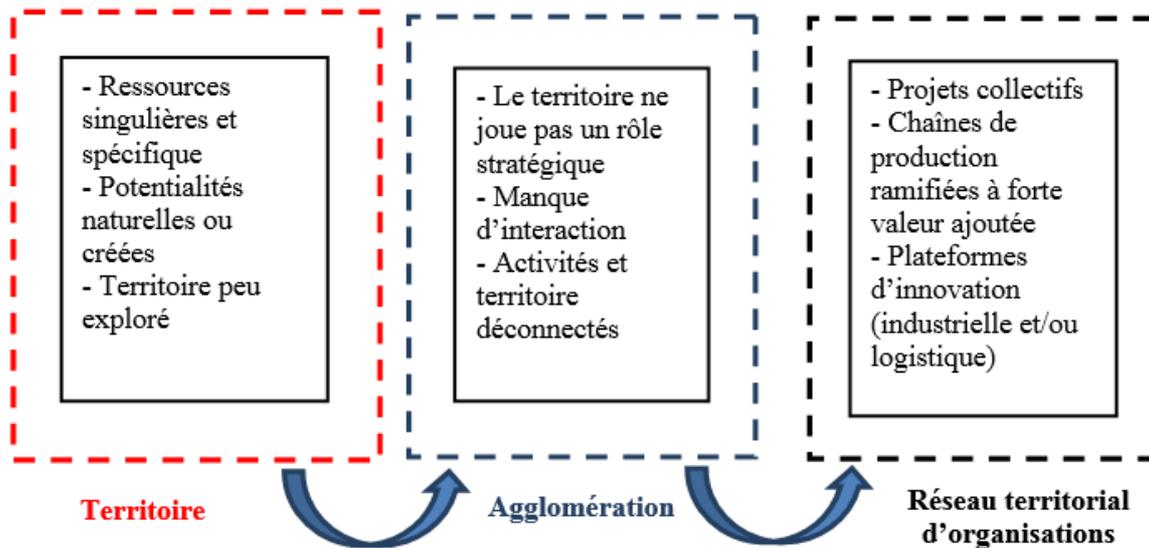
Enfin, l'item « ressources » concerne les ressources principales sur lesquelles ces formes d'organisations territoriales de la production s'appuient. Les ressources peuvent revêtir différentes formes. Au sein de cet item, il y a une convergence sur l'importance de la ressource humaine. Cependant pour certaines approches, la ressource humaine n'est qu'une ressource parmi d'autres. Pour autres, les ressources humaines sont primordiales et reposent sur la mise en lien des parties prenantes afin qu'il y ait un capital relationnel, comme c'est le cas des milieux innovateurs et des systèmes productifs locaux.

Maisonasse (2014, p. 31) a conclu en disant que « le dénominateur commun de ces approches est l'encastrement de la production dans les logiques sociales et historiques des territoires sur lesquels la production a lieu. Toutefois, chaque modèle il y a ses spécificités ». Ainsi, l'aménageur du territoire devrait choisir le modèle le plus approprié selon les objectifs attendus, tout en tenant compte des spécificités du territoire.

1.5. Le cadre théorique retenu

Selon la revue de la littérature, nous avons identifié trois étapes de l'évolution d'un territoire, tel que décrit à la figure 3. Ainsi, notre objectif est de comprendre comment un territoire passe d'un stade d'évolution à l'autre et quels sont les outils utilisés pour permettre ce changement organisationnel. Le but ultime est de comprendre le processus qui est derrière cette évolution, jusqu'au niveau des réseaux territoriaux d'organisations (RTO).

Figure 1.2 - Les stages d'évolution des territoires



Source : Elaboration personnelle

1.6. Les propositions identifiées découlant de la littérature

L'élaboration d'une revue de littérature générale sur les territoires et sur les formes d'organisations territoriales de la production nous a permis de voir comment a émergé le concept et aussi comment il a été défini par les différents auteurs. Ainsi, nous pouvons produire la double proposition suivante. Elle est subdivisée en une proposition descriptive, un constat (1a), sur lequel nous bâtissons une proposition sous forme d'invitation (1b).

Proposition 1 :

Proposition 1a. Les territoires peuvent être construits par l'intervention humaine, notamment par la production de biens d'infrastructure et par le renforcement des interactions productives entre les acteurs.

Proposition 1b. Il existe des politiques et des outils de gestion qui devraient être mobilisés pour stimuler ces changements des territoires tenant compte, en particulier, de l'importance de l'aspect relationnel des acteurs.

Pour construire cette proposition, nous nous appuyons sur le constat suivant : le territoire « est un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part » (Moine, 2006, p.126). Les travaux des auteurs suivants qui ont étudié les formes de production localisée nous ont également permis de construire cette proposition : Courlet et Pecqueur (1992) ; Maillat et

al. (1993) ; Schmitz (1997) ; Porter (1998) ; Fulconis (2000) ; Garofoli (2002) ; Doloreux (2006) ; Scott et Storper (2006) ; Ehlinger *et al.* (2007) ; Cassiolato *et al.* (2008) ; Chabault (2010) ; Amaral Filho (2011).

Synthèse du Chapitre

On a retenu qu'un territoire était un construit socio-institutionnel. Dans cette approche, le territoire n'est pas donné d'avance ou délimité par des frontières intangibles. Son émergence est progressive et s'appuie sur des apprentissages collectifs. L'idée centrale est que le territoire n'est pas un aboutissement, n'a pas de fin, mais à l'inverse qu'il se situe dans une construction permanente à travers l'articulation des différents éléments de la multiplicité (Moine, 2006). Donc, il n'est pas un résultat figé, mais à l'inverse continuellement à réaliser.

Nous avons vu qu'un point commun dans la définition des formes d'organisation territoriale des entreprises est la nécessité d'interaction entre les acteurs. Aucun des modèles présentés ne néglige l'importance des relations entre les auteurs. Les cas d'échec des agglomérations d'entreprises peuvent être justifiés par le type de modèle adopté, mais aussi par d'autres facteurs tels que l'absence de volonté des acteurs et des entreprises d'interagir, le rôle des institutions responsables de la gestion (les animateurs du territoire) et de la planification de l'agglomération. Néanmoins, presque toutes les formes organisationnelles considèrent l'interaction entre les acteurs comme un produit naturel, quelque chose de donné. Elles partent de l'hypothèse que les interactions sont déjà conçues et entièrement enracinées au territoire ou elles estiment que la proximité géographique entre les acteurs suffira à rendre naturelles les relations commerciales.

En désaccord avec ce raisonnement, dans le chapitre suivant, nous allons analyser les variantes qui entourent la question de l'interaction et des proximités entre les acteurs.

Chapitre 2 - La question des interactions : l'économie de la proximité

Introduction

2.1 - La grille proxémique : la proximité et les interactions

2.1.1 La proximité géographique : importante mais insuffisante

2.1.1.1 - La proximité géographique permanente

2.1.1.2 - La proximité géographique temporaire

2.1.1.3 - La proximité géographique subie

2.1.2 La Proximité Organisée : la dimension non spatiale

2.1.2.1 - La Proximité Organisationnelle

2.1.2.2 - La proximité Sociale

2.1.2.3 - La Proximité Culturelle

2.1.2.4 - La Proximité Institutionnelle

2.1.3 - La proximité électronique : les interactions sans déplacement

2.2 - Les croisements entre les Proximités

2.2.1 - La Proximité géographique et la proximité organisée

2.2.2 - La Proximité électronique et la proximité organisée

2.2.3 - La Proximité électronique et la proximité géographique

2.3 - La Proximité Territoriale Structurée : des interactions aux RTO

2.4 - Le cadre théorique retenu et la proposition identifiée découlant de la littérature

Synthèse du Chapitre

Introduction

De nombreuses recherches se sont penchées sur la nature des différentes catégories de Proximité. Nous nous concentrons ici sur la dimension territoriale et cherchons plus particulièrement à apporter des éléments de compréhension des dynamiques de construction et d'évolution des Proximités, ainsi que de leur mobilisation dans les processus d'interaction.

Selon Porter (1990, 1998), la mondialisation a conduit à une décentralisation des réseaux de production, elle s'est aussi traduite, paradoxalement, par une concentration des fonctions de contrôle et de commandement dans la finance, la recherche, l'innovation, etc. Plus qu'une simple donnée géographique, le territoire tend à devenir une ressource par l'organisation, comme on l'a vu dans le chapitre précédent. Les villes créent donc de nouveaux espaces que favorisent les organisations. La répartition géographique des hommes, des organisations, mais aussi des lieux de production, d'échanges et de consommation n'est pas uniforme ni aléatoire : elle est planifiée et organisée. Elle se manifeste par des regroupements. Ces regroupements humains forment des systèmes productifs locaux, des grappes d'entreprises ou clusters. Selon Bourdeau-Lepage et Huriot (2009), c'est dans la source de cette organisation de l'espace humain et économique, de la genèse et de l'évolution des agglomérations que se trouve un désir ou une nécessité de proximité, dans le but d'interagir. Les interactions peuvent *a priori* recouvrir toute forme de relation établie entre individus ou entreprises.

D'après Lamarlière et Staszak (2000), la proximité est manifeste dans la plupart des échanges réalisés dans le cadre de la réciprocité entre partenaires : ils ont lieu au sein du cercle de famille, des amis, et aussi, au sein des interactions inter-organisationnelles. La circulation de biens par la réciprocité sert en fait à tisser et à entretenir les interactions entre les acteurs. Refuser de donner, comme refuser de prendre, ou de rendre, c'est refuser la proximité, dans le sens d'une alliance. Le don est ainsi une tentative permanente pour créer des liens sociaux au sein des réseaux territoriaux. La cohésion sociale se crée en effet en fonction d'innombrables décisions de chaque membre de faire ou non confiance aux autres, en prenant le risque que ses dons ne soient pas rendus.

Comme le souligne Rallet (2002), la relation des Proximités aux territoires est au moins de trois natures :

- les Proximités sont un effet de l'histoire du territoire, conditionnées par la dynamique des relations localisées entre une diversité d'acteurs et d'institutions ;
- mais le territoire est aussi une construction fondée sur les relations de Proximité, qui en fixent les contours ;

- enfin, le territoire est lieu de projection de l'action des Politiques publiques, et se confond avec l'autorité publique qui en a la charge, lorsqu'elle existe.

« Mais les interactions humaines se heurtent à des multiples obstacles. Certains sont dus à l'existence d'une friction spatiale, la distance géographique, qui sépare physiquement les individus ; d'autres proviennent de la diversité des hommes, de leur culture, de leurs croyances, de leurs pratiques, qui entravent la compréhension mutuelle, la confiance, la communauté des objectifs, et même les motivations d'interagir. Pour franchir ces obstacles, on recherche une proximité » (Bourdeau-Lepage et Huriot, 2009, p. 234). À chaque catégorie d'obstacle correspond une forme de proximité facilitant les interactions. Ainsi, « l'espace s'organise grâce aux interactions humaines et la proximité rend ces interactions plus aisées, moins coûteuses. Ainsi, comprendre la proximité et ses variétés est donc nécessaire à la compréhension de l'organisation spatiale et de l'agglomération d'entreprises » (Bourdeau-Lepage et Huriot, 2009, p. 235).

Pour Pesqueux (2014, p.5), « la proximité, dans son sens générique, est liée aux idées de ressemblance et de distance ». C'est notamment sur cette base dichotomique que se caractérisent les systèmes conceptuels, dans l'économie de l'agglomération et dans l'économie de la proximité. Il faut remarquer que les deux dénominations sont significatives, dans le sens où l'économie de l'agglomération se polarise surtout sur la manière dont « les interactions produisent des agglomérations, en négligeant l'analyse des différentes catégories de proximité, alors que l'économie de la proximité se focalise sur l'analyse approfondie des proximités et sur la manière dont elles déterminent les interactions » (Bourdeau-Lepage et Huriot, 2009, p. 237). Dans ces sens, le terme proximité n'est pas nécessairement géographique, c'est-à-dire, il y a des proximités non géographiques liées à questions sociales, culturelles, institutionnelles, cognitives.

La contribution de l'économie de la proximité pour notre étude se situe dans la reconnaissance et la conceptualisation de différents types de proximité, ainsi que dans l'analyse de la manière dont elles déterminent les interactions. Ainsi, l'économie de la proximité apporte une analyse plus approfondie des différentes formes de proximité que sont nécessaires pour que se développent des interactions. On peut alors s'interroger sur la manière dont les proximités peuvent engendrer des interactions.

2.1. La grille proxémique : la proximité et les interactions

Le courant de l'économie de la proximité a été identifié pour la première fois dans un texte publié par Bellet *et al.* en 1993. Cette approche, de type méso-économique, repose sur l'idée que le territoire n'est pas neutre ou n'est pas donné d'avance. Le territoire doit être considéré comme un construit, issu des pratiques et des représentations des acteurs économiques et institutionnels, articulé à un contexte en évolution, c'est-à-dire un construit socio-institutionnel (Garofoli, 2002). Gilly et Torre (2000) vont réaffirmer ce point en disant que la notion de proximité s'inscrit dans une conception de la réalité économique comme de la réalité sociale essentiellement relationnelle.

Pesqueux (2014, p. 12) signale l'existence d'une « économie de la proximité qui tente de suppléer à l'absence de référence territoriale de la notion de marché. Cette référence territoriale comporte plusieurs caractéristiques : l'existence d'une mémoire (ce qui entre en phase avec le couplage souvent effectué entre territoire, savoir et apprentissage) et de dynamiques endogènes qui font appel à la notion de capital humain et à celle de capital social ». Ainsi, on peut affirmer que son émergence est progressive et s'appuie sur un enchevêtrement complexe de proximités géographique, culturelle, cognitive, organisationnelle et institutionnelle.

D'après Torre et Beuret (2012), l'approche par la proximité se divise en deux courants majeurs, qui font respectivement appel à la proximité géographique et à la proximité organisée en trois (proximités géographique, institutionnelle et organisationnelle) catégories principales (Carrincazeaux *et al.*, 2008 ; RERU, 2008) d'une part, et à cinq Proximités par ailleurs (Boschma, 2005). Nous y avons ajouté la proximité électronique, mobilisée par Talbot (2013) et Loilier (2010). Ainsi, nous retiendrons trois catégories centrales de proximités, géographique, organisée et électronique, qui seront chacune subdivisées en d'autres.

2.1.1. La proximité géographique : importante mais insuffisante

Dans le domaine de la production, des savoirs de plus en plus nombreux reposent sur des connaissances génériques, de caractère scientifique, qu'on peut aisément véhiculer dans des ouvrages ou au moyen des outils informatiques, ce qui leur assure une diffusion très large. Toutefois, une grande part du savoir nécessaire à l'activité productif se transmet par des interactions face à face, qui se produisent entre formateurs et apprentis ou entre collègues au sein des entreprises.

Ce type de diffusion de l'information explique que l'on ait toujours des comportements dans la production différenciés d'une région à l'autre, notamment lorsque les savoir-faire comportent

une forte dimension technique qui ne se transmet que directement, dans les communautés des professionnelles et dans les entreprises. C'est ce type d'échange interpersonnel qui explique l'existence de territoires productifs singuliers, tels que les agglomérations spatiales d'entreprises, comme nous l'avons vu précédemment (De Lamarlière et Staszak, 2000).

La Proximité Géographique retient essentiellement la dimension géographique de la proximité, dans un sens étroit. Elle se rapporte à la distance entre les acteurs, pondérée par le coût monétaire et temporel de son franchissement (Torre et Beuret, 2012). La proximité est recherchée pour économiser des coûts d'interaction dus à la distance géographique. La Proximité s'exprime donc en termes de coûts des interactions qu'elle rend possibles (Fujita et Thisse, 2003 ; Combes et al., 2006). Selon Fujita-Ogawa (1982), au moins deux types de coûts d'interaction interviennent. L'un est relatif aux coûts des déplacements pendulaires des travailleurs, l'autre au coût des interactions informationnelles entre les firmes. Les firmes bénéficient d'externalités informationnelles, d'autant plus qu'elles sont géographiquement proches.

En effet, l'augmentation parfois fulgurante des coûts de R&D et l'exploitation de technologies génériques dont les applications potentielles sont transversales aux secteurs d'activité (Rallet, 1991) incitent les organisations à se regrouper géographiquement, pour accélérer les délais de conception, partager les coûts des équipements et faciliter les transferts de technologie. Loilier et Tellier (2001) définissent la Proximité Géographique comme la possibilité qu'ont les différents acteurs du projet d'avoir des contacts physiques réguliers et fréquents permettant l'expérimentation, la mise en place de procédures d'interactions et des transferts des connaissances.

Les infrastructures et la relativité des proximités géographique

Selon Torre et Beuret (2012), la Proximité est relative, de plusieurs manières : elle est tout d'abord relative à la disponibilité d'infrastructures de transport ; elle peut être relative à la richesse des individus qui utilisent ces infrastructures de transport ; à cela s'ajoutent des éléments subjectifs (Rallet et Torre, 2005), dans le sens que la Proximité résulte d'un jugement porté par les individus sur la nature de la distance qui les sépare, qui les conduit à déterminer s'il sont « près de », ou « loin de ».

Autrement dit, les interactions ne sont pas indépendantes des infrastructures de transport et du réseau lui-même. Plus le réseau est performant (transport rapide et bon marché), plus les interactions sont importantes. De Lamarlière et Staszak (2000, p. 204) parlent de « trafic

induit : il s'agit d'un flux qui est proprement engendré par les infrastructures. Telle activité industrielle, impossible dans une région enclavée, devient rentable grâce à l'abaissement des coûts de transport consécutif à l'amélioration ou la construction d'un réseau qui la dessert. Ainsi, des flux d'hommes d'affaires sont « engendrés » par les gares TGV ou les aéroports, parce que la qualité de la desserte autorise la création d'entreprises, dans un espace où ces activités n'étaient jusqu'alors pas envisageables ».

D'après De Lamarlière et Staszak (2000, p. 174), il y a la distance géographique, mesurable en mètres. Mais le nombre de mètres franchis a moins d'importance que le temps mis pour les parcourir ; c'est une *distance-temps*, c'est-à-dire une distance mesurée selon le temps de parcours. Il existe également une *distance-coût*, qui mesure un déplacement à son prix de revient. Cette mesure de l'espace en coût n'est pas parfaitement proportionnelle à celle de la distance géométrique. En effet, De Lamarlière et Staszak (2000) précisent que les premiers kilomètres parcourus coûtent plus cher que les derniers.

Le modèle de Weber (1909, repris par Gordon et McCann, 2000) qui explique que la localisation d'une usine se fait de manière à abaisser autant que possible la somme des coûts de transport s'applique jusqu'au début du XX^e siècle, quand l'espace était très rugueux et opaque : les transports structurent donc l'espace industriel. Les distances étaient franchies difficilement, à cause des techniques de transport d'alors. Or, les coûts de transport ont très fortement diminué. Pour l'industriel, l'éloignement des sources de matières premières peut ne plus être qu'un facteur secondaire. On a constaté ce fait dans les zones industriels et portuaires implanté en Europe. En fait, c'est surtout le rôle de la distance-coût qui s'étirole grâce à une intensification de la concurrence dans le secteur du transport maritime et, par conséquence de la course au gigantisme des navires.

Par contre, la distance intervient encore en tant que distance-temps. De Lamarlière et Staszak (2000, p. 176) « dans le cadre d'économies de plus en plus concurrentielles, de production en flux tendus, la rapidité avec laquelle on dispose des matières premières, de l'information, celle avec laquelle on répond à la demande, sont des facteurs essentiels. Les lieux où l'on peut accéder rapidement aux biens et aux informations déterminent de plus en plus la structuration de l'espace économique ». Ainsi, le choix des activités ou celui des localisations dépend d'autres facteurs, dont le rôle était écrasé par le poids des coûts de transport : la main d'œuvre et sa qualification, le prix du terrain, la législation, les avantages fiscaux... Ces sont des facteurs que nous avons constaté empiriquement lors de notre recherche dans la zone franche d'exportation du Pecém (Pontes, 2012).

Nous remarquons que les coûts d'interactions sont à la fois dépendants et déterminants de l'organisation spatiale des fonctions productives ainsi que des réseaux de transport qui les structurent. De cette façon, la Proximité Géographique est activable ou mobilisable par les actions des acteurs économiques et sociaux. En fonction de leurs stratégies, ou encore selon leurs perceptions de leur environnement, les comportements et les attitudes de ces derniers vont se révéler particuliers au regard de la Proximité Géographique. On parle alors de Proximité Géographique permanente, temporaire et subie.

2.1.1.1. La proximité géographique permanente

La Proximité Géographique permanente correspond à une « localisation jugée appropriée ou par un changement de localisation et une installation dans un lieu jugé plus propice à la satisfaction des besoins ou à la réalisation des activités projetées » (Torre et Beuret, 2012, p.11). Par exemple, c'est la proximité réalisée à l'intérieur d'une agglomération, d'une zone industrielle ou commerciale, d'un cluster... Il reste que la proximité physique des acteurs est généralement considérée comme un moyen de diffusion de la partie non codifiable des connaissances (savoir tacite). Selon Bocquet (2008, p. 165), « ces approches considèrent la proximité géographique comme un état de fait, les relations de face-à-face étant finalement une condition minimale à l'échange d'informations et aux transactions inter-firmes ».

Cependant, on attire l'attention sur le fait que la Proximité Géographique permanente n'est pas suffisante à l'existence d'interactions, en particulier d'interactions informationnelles, car des agents géographiquement proches peuvent coexister sans interagir, s'ils n'ont aucun intérêt commun, aucune capacité et aucune volonté d'interagir (Bourdeau-Lepage et Huriot, 2009).

Törnqvist (1970 repris par Malmberg et Maskell, 2002) a mis en relation l'organisation des entreprises, les flux d'information associées à chaque fonction et les localisations. Selon lui, de nombreux contacts réalisés par les firmes nécessitaient alors le face-à-face. Pour assurer ce type d'échanges, le déplacement de personnes s'avérait indispensable. En une journée, en comptabilisant le temps nécessaire au déplacement et au contact lui-même, on ne pouvait dépasser les 200-250 kilomètres. Törnqvist expliquait ainsi le fait que le rayon de dispersion des établissements depuis le siège ne dépassait pas cette distance, c'est ce que souligne l'importance d'une proximité géographique permanente pour quelques fonctions et entreprises.

2.1.1.2. La proximité géographique temporaire

La Proximité Géographique temporaire correspond à la possibilité de satisfaire les besoins d'interaction face-à-face entre les agents par les déplacements entre des localisations

différentes. Ces déplacements créent des moments de Proximité Géographique de durée variable mais toujours limités dans le temps (Rallet et Torre, 2005). La question des interactions hors de la proximité géographique permanente est résolue pour ce qui concernent les rencontres face-à-face.

Dans les travaux de Talbot (2013, p. 20) sur le secteur aéronautique, on avait constaté que la proximité géographique temporaire est associée en amont à des phases de coordination (réunions, équipes plateaux). Par exemple, ce « besoin intense de face à face sur une période relativement courte auquel répond l'équipe de conception générale et de développement de l'avion ». Bocquet (2008), dans les études sur les stations de sports d'hiver, suivie dans la même ligne de raisonnement et affirme que « la contrainte de localisation va toucher certaines phases clés de l'interaction (la phase de négociation d'une transaction, la définition d'un cahier des charges, le partage d'un équipement dans une phase expérimentale d'un projet de recherche etc.) ». Rallet et Torre (2005) arrivent à la même conclusion : ils montrent que les besoins de proximité géographique diminuent dans le temps à mesure que se déroule un projet d'innovation. Les auteurs concluent en disant que seuls deux types précis de situations sont nécessaires faire le face-à-face : le démarrage d'un projet d'innovation et la gestion des conflits entre les acteurs.

Selon Talbot (2013, p. 20) « la recombinaison de compétences dispersées entre différents acteurs éloignés géographiquement hors de ces périodes de travail collaboratif permet de fixer l'architecture globale de l'appareil, de co-spécifier les interfaces entre les modules et d'obtenir une convergence temporelle de toutes les contributions en vue de préparer l'intégration des différents systèmes (régulation de la relation) ». Cette proximité géographique temporaire suppose une mobilité spatiale des acteurs impliquées. Talbot (2013) et Gallaud et Torre (2004) ont constaté que dans les phases finales d'élaboration de prototype et de codification des résultats, les techniciens poursuivent dans leurs propres sites (parfois situés sur un autre continent). Dans la lignée de Talbot, Boschma *et al.* (2002) ont proposé que les relations directes aient un effet positif sur l'innovation jusqu'à un certain point, point au-delà duquel ces liens forts peuvent s'avérer au final contre-productifs.

On pourrait encadrer ces constats dans les formes organisationnelles du type adhocratie (Mintzberg, 1995). Il a fallu instaurer une plus grande flexibilité à l'intérieur des organisations, avec une place plus grande accordée à l'expertise et une contribution plus active des membres. Les adhocraties sont des organisations qui fonctionnent à partir de règles *ad hoc*, c'est-à-dire définies en fonction de la nature des questions à résoudre. Elles sont plutôt tournées vers

l'innovation, elles utilisent des technologies non stabilisées, emploient un personnel hautement qualifié appelé à s'investir de façon active dans un travail en équipe et opèrent dans un environnement complexe et mouvant (industrie aérospatiale, fabricants de logiciels, producteurs de films). La coordination s'opère par ajustement mutuel, repose sur l'adhésion à des objectifs.

2.1.1.3. La proximité géographique subie

« En matière de réseaux, il existe en réalité une imbrication forte entre le type d'environnement externe de l'entreprise et l'organisation interne » (Martin *et al.* 2006, repris par Meurier, 2014, p. 35). Il y a deux types d'environnements caractérisent l'entreprise : un environnement « subi », qui consiste à prendre l'environnement de l'entreprise comme une donnée (type de relations avec des institutions, différentes parties prenantes) ; et un environnement « construit », qui consiste à prendre en compte les modes de relations avec les partenaires de l'entreprise, les modes de coordination, etc.

Dans ce contexte, la Proximité Géographique est également à l'origine d'externalités négatives, qui correspondent aux inconvénients résultant de la proximité, comme les pollutions diffuses ou les émissions toxiques provoquées par la présence d'activités industrielles. Torre et Beuret (2012) ont défini la proximité géographique subie comme la situation d'acteurs qui se voient imposer la proximité géographique de personnes, d'activités, d'objets techniques ou de lieux, sans être en mesure de se déplacer et de changer de localisation.

2.1.2 La Proximité Organisée : la dimension non spatiale

La Proximité Organisée, définie par Rallet et Torre (2005), telle que l'entend l'école des proximités est d'essence relationnelle. Ainsi, elle concerne les différentes manières qu'ont les acteurs d'être proches, en dehors de la relation géographique. Torre et Beuret (2012, p.12) ajoutent qu'elle constitue aussi un « potentiel qui est éventuellement à activer ou à mobiliser ». La Proximité Organisée s'appuie sur deux logiques : la logique d'appartenance et la logique de similitude, au sens de Torre (2010).

i. La logique d'appartenance

La logique d'appartenance désigne le fait que deux ou plusieurs acteurs appartiennent à un même réseau de relations, que leur relation soit directe ou intermédiaire. Elle repose en particulier sur l'existence d'interactions : deux membres d'une organisation (d'un groupe d'acteurs, d'un consortium technologique, d'un réseau d'innovation etc.) sont proches l'un de

l'autre parce qu'ils interagissent et parce qu'ils partagent des règles et des routines de comportement (Torre et Filippi, 2005). En s'appuyant sur cette logique, Bourdeau-Lepage et Huriot (2009, p.241) affirment que « proximité et interactions se renforcent mutuellement ». Dans ce contexte d'appartenance, la coopération sera *a priori* plus facile à développer.

D'après Torre et Beuret (2012), avec la logique d'appartenance, on peut donner une mesure en termes de degrés de connectivité, qui traduit une plus ou moins grande proximité organisée et donc un plus ou moins grand potentiel d'interaction ou d'action commune. Dans ce sens, cette proximité est en construction constante, par l'ajout ou par la suppression de nouvelles connexions dans les relations humaines (Torre, 2010, p. 23). Pour les auteurs, la dynamique d'appartenance signe les recompositions des réseaux des acteurs, la mise en place de nouvelles relations, les rapprochements entre des étrangers ou les conflits qui naissent entre proches.

ii. La logique de similitude

La logique de similitude correspond à l'adhésion mentale à des catégories communes, c'est-à-dire que des individus se trouvent à de faibles distances cognitives les uns des autres (Torre et Beuret, 2012). Ainsi, elle recouvre le partage d'un même système de représentations, de croyances, de normes sociales, de culture, de savoirs et d'objectifs, qui peut faciliter les interactions entre des personnes qui ne se connaissaient pas auparavant mais qui adhèrent à des références similaires (Torre et Filippi, 2005).

Selon Torre et Beuret (2012, p.13) la logique de similitude possède deux facettes : comme la logique de ressemblance, « elle peut se construire dans une relation réciproque, qui provoque un raccourcissement des distances cognitives (connaissances communes circulant dans un réseau...), mais elle peut également être donnée par une base commune, facilitant alors la communication entre étrangers (c'est l'exemple des diasporas) ». Les auteurs soulignent que cette dynamique est marquée par des évolutions souvent plus lentes des mentalités, des cultures, ainsi que par les transformations plus rapides des cultures de groupes ou d'entreprises par exemple.

Tableau 2.1 - La Proximité Organisée s'appuie sur deux logiques

Proximité	Logique	Définition	Elles peuvent :
Organisée	Appartenance	partage des règles et routines de comportement	- se construire dans une relation réciproque
	Similitude	correspond à de faibles distances cognitives	- être données par une base commune

Source : élaboration personnelle

Les catégories de proximité présente ensuite peuvent être considéré comme des branches ou même des parties constituantes de la Proximité Organisée.

2.1.2.1. La Proximité Organisationnelle

S'il y a organisation, c'est-à-dire au moins deux participants qui œuvrent à un but commun, il faut des interactions entre eux : les motivations doivent être ajustées, les actions coordonnées, des décisions transmises, leur application contrôlée... De Lamarlière et Staszak (2000, p. 207) appellent « organisation » un groupement de participants qui œuvrent ensemble pour atteindre des objectifs partagés, tel que la production. Ce groupement est caractérisé par une division interne des tâches, est structuré par une hiérarchie, des procédures de coordination et des règles. Les participants disposent ainsi de moyens pour exprimer leur accord avec les objectifs. Les organisations exercent des interactions avec les acteurs qui la composent et avec la société, mais disposent d'une autonomie ».

Les entreprises, les formes spatiales de concentration d'entreprises bien cloisonnées et organisées (pôle de compétitivité, zones industriels et portuaires) sont des exemples d'organisation. Les structures de commandement dans l'entreprise, les procédures de décision, la nature des contrats noués entre les différentes parties reflètent également une logique organisationnelle.

L'existence d'organisations peut aussi être liée à l'inégalité de la répartition de l'information entre agents et des moyens dont ils sont dotés pour y accéder. Les agents peuvent trouver intérêt à se coaliser, à former des organisations, parce que celles-ci ont les capacités de rechercher, de filtrer et d'interpréter les informations sur l'environnement (De Lamarlière et Staszak, 2000, p. 207).

Le concept de proximité organisationnelle, au sens de Talbot (2013, p.5) se déploie entre des individus ou entre des organisations lorsqu'elles « ont l'intention de réaliser un projet collectif, et pour ce faire, partagent un langage, des représentations, des règles. Ces ressources cognitives, parce qu'elles sont partagées, permettent d'acquérir, de conserver et de transmettre des connaissances, des savoir-faire, des expériences nécessaires à l'aboutissement du projet ». Les règles et normes communes deviennent des instruments de régulation des relations et les renforcent.

La proximité organisationnelle au sein de l'organisation peut aussi s'obtenir par des compromis, des accords entre participants ou groupes de participants. L'École des conventions⁶ tente d'expliquer comment et sur quelles bases se créent les compromis. « Il existe selon elle des principes de légitimité en fonction desquels les individus agissent et argumentent, tels que le désir d'innovation, l'attachement aux règles du groupe, l'intérêt commercial... » (Defalvard, 2000 repris par De Lamarlière et Staszak, 2000, p. 209). Lorsqu'il y a contradictions, les protagonistes cherchent des références à une norme universelle pour construire des accords d'entreprise, les contrats entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Les contraintes que créent les accords expliqueraient ensuite la régularité des conduites au sein des organisations, ou même de la vie sociale dans son ensemble qui reposerait sur des contrats de ce type.

La cohérence de l'organisation et la convergence de l'action des membres peut également être obtenue par l'intériorisation de tout un système de valeurs ou de représentations communes, par l'adhésion à une « culture d'organisation » (De Lamarlière et Staszak, 2000, p.209). Celle-ci fournit un code de transmission des informations et un schéma d'interprétation des signaux communs aux participants, et assure ainsi une vitesse de convergence très grande dans la décision et l'action. Elle réduit le volume et le coût des informations à échanger et permet des économies de temps. Enfin, en définissant des règles d'action partagées par les participants, elle diminue l'incertitude sur la façon dont ceux-ci réagiront face à des situations nouvelles ou ambiguës (De Lamarlière et Staszak, 2000).

Pour Boschma (2005), la proximité organisationnelle reflète l'intensité et le degré des relations partagées entre les acteurs au sein des organisations. Par exemple, le modèle d'entreprise hiérarchique peut révéler un cas élevé de degré de proximité organisationnelle (Loilier, 2010). Chandler et McCraw (1998) ont trouvé aussi dans ces recherches sur la forme fonctionnelle de production un degré élevé de proximité organisationnelle entre les acteurs. Selon ces auteurs, ce système est simple car les participants à la décision sont peu nombreux. Il nécessite peu

⁶École française née à la fin des années 80, regroupant sociologues et économistes. Ils étudient les comportements au sein de l'organisation, à travers les principes auxquels les membres se réfèrent pour justifier leurs actes.

d'intermédiaires, les coûts organisationnels sont donc faibles. Il est souvent malaisé d'y unifier les motivations des participants aux différentes fonctions, qui développent des réflexes de solidarité interne et masquent informations et difficultés à la direction centrale. Cette structure est en fait bien adaptée aux organisations centrées sur la production d'un seul bien ou service homogène (acier, pétrole, sidérurgie), dans un environnement stable. Lorsque l'environnement change, que la production se diversifie et que l'opérationnel doit céder le pas à l'innovation et à la stratégie, résistances et rigidités se manifestent, et les problèmes de coordination deviennent presque insolubles. Ces constatations posent des problèmes par des rapports d'interaction inter-organisationnelle et coopération.

2.1.2.2. La Proximité Sociale

Boschma (2005) parle de proximité sociale comme l'ensemble des relations encadrées entre acteurs impliquant une confiance fondée sur l'amitié, les liens familiaux et l'expérience. La proximité géographique permet la socialisation et l'encastrement, elle est aussi associée au risque de sur-encastrement mis en évidence notamment par Uzzi (1997 repris par Loilier, 2010). Nous retrouvons ici « l'idée que des liens forts peuvent s'avérer au final contre-productifs contrairement aux liens faibles, qui démultiplient les sources d'informations potentiellement utiles » (Loilier, 2010, p.8). Wise le montre bien dans un travail récent sur le travail d'équipe : trop de cohésion nuit à la performance (Wise, 2014).

Selon Loilier (2010), le cas des parcs industriels fournisseurs dans l'automobile est un bon exemple de ce type d'effets négatifs de la proximité sociale. C'est dans ce contexte que l'auteur parle des dangers de la promiscuité pour caractériser les tentatives d'ingérence des constructeurs sur l'activité de leurs fournisseurs (visites inopinées, audits des processus fournisseurs facilités, etc.).

Il a fallu, en fait, que l'on souligne les multiples possibilités de création de proximité sociale. L'utilisation des TIC (abordé dans la prochaine section) peut servir de véritable lien social. Les TIC permettent une socialisation des échanges (donc une proximité sociale) sans passer par la proximité géographique ni le territoire lieu partagé. Dans ce contexte, la proximité géographique n'est donc pas une condition *sine qua non* à l'épaisseur des relations sociales. Celle-ci peut s'appuyer sur d'autres formes de proximités organisées qui s'inscrivent alors dans des relations complexes de substitution/complémentarité avec la proximité géographique (Loilier, 2010).

2.1.2.3. La Proximité Culturelle

Les recherches sociologiques et ethnologiques menées sur les organisations ont fait apparaître que la culture qui les caractérisait n'était pas la simple émanation de leur système organisationnel (d'Iribarne, 1998). Elle est à la fois une production nouvelle, qui s'élabore au sein de l'organisation à travers la multitude des interactions qui existent entre les participants, et le reflet d'un environnement (d'Iribarne, 1998). Deux thèses s'affrontent : la thèse institutionnaliste qui s'intéresse, pour cet environnement, davantage aux structures sociales et politiques, et la thèse culturaliste qui, s'appuyant sur les enquêtes comparatives de management, lie plutôt les modes d'organisations aux cultures nationales. Plus l'expérience de l'internationalisation s'approfondit, plus il apparaît que l'impact des cultures nationales sur les cultures d'organisation résiste (Lopes, 2010).

Comment expliquer un tel impact des cultures nationales sur les organisations ? Deux interprétations peuvent être avancées. D'une part, les organisations sont composées d'acteurs dont on a vu qu'ils ont eux-mêmes des rapports à l'économie spécifique selon les pays dont ils sont originaires. D'autre part, la façon dont sont prises les décisions dans une organisation, la place qu'y tiennent les rapports d'autorité, la manière d'y rechercher les consensus entre participants, les normes, les valeurs auxquels on se réfère, sont eux-mêmes extrêmement variables géographiquement (De Lamarlière et Staszak, 2000, p. 213).

Dans le même sens, lorsque le sentiment d'appartenance à une même communauté territoriale ou culturelle est très ancré dans un groupe qui cultive ses propres valeurs, la distance géographique affecte peu les relations et les flux d'information. Kramvig (2009) le souligne en parlant sur le schéma de Sahlins qui montre que la qualité de la relation liant les partenaires influe sur l'opacité de l'espace. Il règne un climat de confiance. On a en effet besoin de moins d'informations sur son partenaire, quand celui-ci partage le même sens de l'honneur, les mêmes croyances religieuses, bref lorsqu'il nous ressemble. Les informations, les valeurs et la culture organisationnelle vont continuer ainsi à circuler de l'organisation mère vers les organisations expatriées, lorsque les organisations délocalisées sont intégrées dans une communauté de leur pays d'origine et qu'elles restent imprégnées par sa culture.

2.1.2.4. La Proximité Institutionnelle

Les institutions sont des ensembles de normes ou de pratiques établies et durables qui participent aux régulations globales de la société. Elles définissent ce qui est socialement légitime ou non, indépendamment des règles juridiques. Les institutions sont façonnées par les

rapports entre groupes sociaux. Si l'organisation repose, comme l'institution, sur des règles du jeu, ces dernières font l'objet d'un choix et de négociations.

D'après Chabault (2010), la perspective institutionnelle considère que les institutions dans lesquelles se meuvent les entreprises et les acteurs orientent leurs actions. Les institutions contraignent la structure des interactions entre les agents, notamment parce qu'elles ont tendance à limiter l'exploration des solutions possibles. Ainsi, les recherches considèrent qu'un ensemble spécifique d'institutions peut limiter le choix des possibles en matière de trajectoire (Belussi et *al.*, 2008 ; North, 1990 repris par Chabault, 2010). De nombreux auteurs ont mobilisé le cadre institutionnaliste pour appréhender l'évolution des proximités au sein des RTO.

D'après Loilier (2010), on peut retenir que la proximité institutionnelle est fortement liée aux proximités organisationnelles et sociales par une relation complexe de compensation/renforcement. Selon l'auteur, un manque d'institutions fortes peut être compensé par une proximité sociale élevée. Dans ces cas, la proximité institutionnelle peut être considérée comme un substitut à la proximité organisée. Pour Boschma (2005), la proximité institutionnelle est constituée par un cadre institutionnel fort s'appuyant sur des lois et règlements, possible grâce à une structure culturelle forte. Pour de nombreux auteurs, c'est la création de proximité institutionnelle qui permet d'assurer un bon niveau de performance de l'agglomération d'entreprises.

En considérant les déficiences du marché, Coase (1987) montre que l'organisation permet d'internaliser les coûts de transaction, et donc de les réduire. Lorsque l'organisation supplante le marché, une coordination administrative, hiérarchique parce que fondée sur l'exercice du pouvoir et de l'autorité, remplace la coordination marchande. Le système des prix disparaît et le rôle de l'institution est présent au sein de la firme (Vasconcelos et Cyrino, 2000).

Dans la même lignée de mise en questionnement du marché, Williamson (1975) développe une réflexion sur l'existence de formes intermédiaires (sous-traitance, partenariat...) qui conduit à la constitution d'une théorie générale du choix des différents types d'arrangements institutionnels, conçus comme des systèmes de contrat qui visent à minimiser les coûts de transaction à partir d'une proximité institutionnelle. Le caractère des transactions détermine le choix des formes contractuelles et par là des structures d'organisation : firme, partenariat, marché... Cette théorie est au fondement d'une approche qualifiée de néo-institutionnelle. Ces

arrangements sont alors considérés comme une forme organisationnelle hybride entre le marché et la hiérarchie.

L'État : une organisation et/ou une institution ?

L'État se trouve à la frontière entre ce qui relève de l'organisation et de l'institution. Il établit les procédures de coordination entre organisations, ou entre les organisations et leur environnement, et contrôle leur respect au moyen de réglementations (droit du travail par exemple) et de la mise en place d'institutions. L'État produit en quelque sorte les règles du jeu, mais étant lui-même aussi une organisation, il y participe comme joueur (De Lamarlière et Staszak, 2000). Par exemple, l'Etat est responsable de l'aménagement territorial et peut être l'animateur d'une zone industrielle et portuaire.

Ce qu'on peut retenir de ces logiques est que la Proximité Organisée englobe toute ressemblance non strictement géographique qui est susceptible de faciliter les interactions. D'un autre côté, il est important de noter que les Proximités Organisées sont en construction et en déconstruction permanentes, les liens se créent ou se défont, au gré des dynamiques qui fondent les relations entre acteurs (Torre et Beuret, 2012).

Torre et Filippi (2005) défendent l'idée que la Proximité Organisée facilite les interactions qui, elles-mêmes, engendrent une Proximité Organisée. Ainsi, elle semble reposer sur un raisonnement circulaire. Mais si on se place dans une perspective dynamique, ce raisonnement cache un phénomène cumulatif par lequel proximité et interactions se renforcent mutuellement. Il est important de souligner que la causalité joue dans les deux sens. Toutefois, Torre et Beuret (2012, p.13) soulignent qu'on ne peut accorder de connotation spécialement positive au fait d'entretenir une relation de Proximité Organisée. Ce sont les actions et les perceptions humaines qui vont lui conférer une certaine utilité. Ainsi, entretenir des liens de connectivité en termes de logique d'appartenance n'est pas un garant de la survenance d'interactions, encore moins de la qualité de ces dernières. Ce sont les actions humaines qui conditionnent le fait d'entrer en interaction.

Bourdeau-Lepage et Huriot (2009) soulignent que la proximité organisée apparaît nécessaire mais insuffisante aux interactions. Elle n'est pas suffisante « s'il n'y a pas de possibilité matérielle d'interagir, pas de réseaux matériels de transport et de communication qui puissent supporter les interactions » (Bourdeau-Lepage et Huriot, 2009, p. 242). Ainsi, nous ajoutons une autre catégorie de proximité, celle qui, grâce aux TIC, rend possibles les interactions à distance sans déplacement humain.

2.1.3. La proximité électronique ou virtuelle : les interactions sans déplacement

Dès que les acteurs s'éloignent géographiquement, le fonctionnement des circuits informationnels au sein de l'organisation est affecté. Aussi, la coordination, le contrôle au sein des grandes firmes, aux unités dispersées à l'échelle de la planète posent des difficultés redoutables, tout comme la coopération entre des firmes. Néanmoins, les progrès dans les moyens de télécommunication ont rétréci l'espace et fait croire à une quasi-abolition de la distance. Certaines activités économiques, fondées sur l'information, se trouvent en effet totalement dégagées des contraintes de localisation, puisqu'il suffit de disposer d'une connexion internet pour être relié efficacement à l'ensemble du globe. Selon McLuhan⁷, l'instantanéité des télécommunications abolit la distance au point de transformer le monde en un gigantesque village.

Le concept des interactions par les TIC marque une avancée significative en introduisant les interactions à distance sans déplacement. Dès lors, le concept sous-jacent de proximité n'est plus seulement lié à une faible distance géographique au sens classique (Sierra, 1997). La proximité devient compatible avec l'éloignement géographique et l'absence de déplacement. Ainsi, la proximité géographique n'occulte pas le rôle prépondérant joué par les TIC.

Les réseaux de communication par les TIC favorisent la diffusion de l'information entre les parties prenantes, permettent des interactions permanentes et les processus de création de connaissance. En particulier, « les réseaux internet et intranet facilitent la constitution de bases de données, l'accès à l'information par les moteurs de recherche et accélèrent la circulation des données entre entreprises et laboratoires » (Loilier et Tellier, 2001, p.8). D'après Loilier (2010), dans le secteur de la technologie, les équipes-projet de développement sont des équipes géographiquement éloignées l'une de l'autre qui n'utilisent pas ou peu la possibilité de contact face-à-face durant la phase de projet.

Talbot (2013) donne l'autre exemple de l'utilisation de la proximité électronique. Selon l'auteur, pour compenser la forte distance géographique, les ingénieries aéronautiques « utilisent des maquettes numériques [...] en temps réel au fil des développements *via* des liens informatiques sécurisés » (Talbot, 2013, p.7).

⁷McLuhan M. (1974), "Os meios de comunicação: como extensões do homem", Disponible en: books.google.com.

Pour aller plus loin, on pourrait dire que sans une proximité électronique bien développée, tous les efforts de création et recréation de connaissance, d'innovation, de partage dans un réseau territorial d'organisations (RTO) ne peut pas se déployer.

Une forme d'organisation du circuit productif des entreprises éloignées géographiquement avec une entreprise pivot ou dans le cas d'un RTO avec une structure de gouvernance bien définie, résiderait dans l'existence d'un pôle détenant l'autorité, qui centraliserait les informations. Des flux d'informations lui parviendraient directement depuis ses sujets, administrés, le tenant informé régulièrement et de manière fiable de l'état des ressources, des besoins, des rythmes de production, du climat social... Inversement, de ce centre partiraient vers les agents des ordres, des instructions (versements, prélèvements, consignes de livraisons, etc.) (De Lamarlière et Staszak, 2000, p. 260).

Même lorsque l'autorité parvient à obtenir des informations de ses sujets et à se faire respecter d'eux, par exemple en raison d'un esprit d'entreprise cultivé dans une firme ou en raison des logiques de similitudes et ressemblances dans un RTO (proximité organisée), il faut tout de même mettre en place des réseaux de transport de l'information et des biens les moins coûteux possible. L'autorité polarisant les flux d'informations relatifs aux distributions, elle doit minimiser le coût et le temps de transmission de l'information.

2.2. Les croisements entre les Proximités

Nous avons constaté dans la littérature sur les Proximités qu'il y a des relations de complémentarité, de substitution et de retro alimentation entre les catégories.

2.2.1. La Proximité Géographique et la Proximité Organisée

Tout comme la Proximité Géographique, la Proximité Organisée définit un potentiel, qui est neutre par essence (Torre et Beuret, 2012). En plus, les deux Proximités ne sont pas totalement indépendantes, ni séparables. Par exemple, l'activité humaine va conduire à rapprocher deux lieux, par la construction d'infrastructures de transport, et donc entraîner une modification des conditions de Proximité Géographique. De même, la Proximité Organisée est sans cesse impactée par des dimensions spatiales : un groupe d'individus va rester lié à un territoire d'origine, un réseau d'acteurs va se créer au sein d'un système localisé de production... C'est la raison pour laquelle il est difficile de raisonner en termes de complémentarité ou de substituabilité des deux Proximités (Torre et Beuret, 2012).

Il est plus intéressant de regarder comment elles peuvent se combiner ou s'ignorer, et d'analyser le jeu des Proximités. Par exemple, l'existence de règles du jeu communes, de pratiques similaires, de représentations communes, est favorisée par la Proximité Géographique. La Proximité Organisée est liée en particulier aux réseaux sociaux, qui ont un fort enracinement territorial (Torre, 2008). Inversement, la Proximité Géographique peut s'intensifier, dans le processus d'agglomération, si la Proximité Organisée est forte. Il semble donc que « les deux dimensions de proximité s'influencent mutuellement dans un processus dynamique cumulatif » (Bourdeau-Lepage et Huriot, 2009, p.242).

Nous voici face à trois concepts de proximité : géographique, organisée et électronique. Dans ces trois proximités, deux – les proximités géographique et électronique – sont de même nature. C'est-à-dire, il s'agit des proximités qui ont besoin des infrastructures pour se développer. La proximité organisée garde un rôle à part, celui de transformer en réalisations ce qui est rendu possible par les proximités.

2.2.2. La proximité électronique et la proximité organisée

Selon Bourdeau-Lepage et Huriot (2009), la proximité électronique n'est suffisante ni pour les interactions en général, ni pour les interactions à distance sans déplacement. Pour ces auteurs, sans proximité organisée, pas d'interaction, ou des interactions limitées. Comme soulignent les auteurs, il y a d'autres dimensions de la proximité que nous devons mettre en relief.

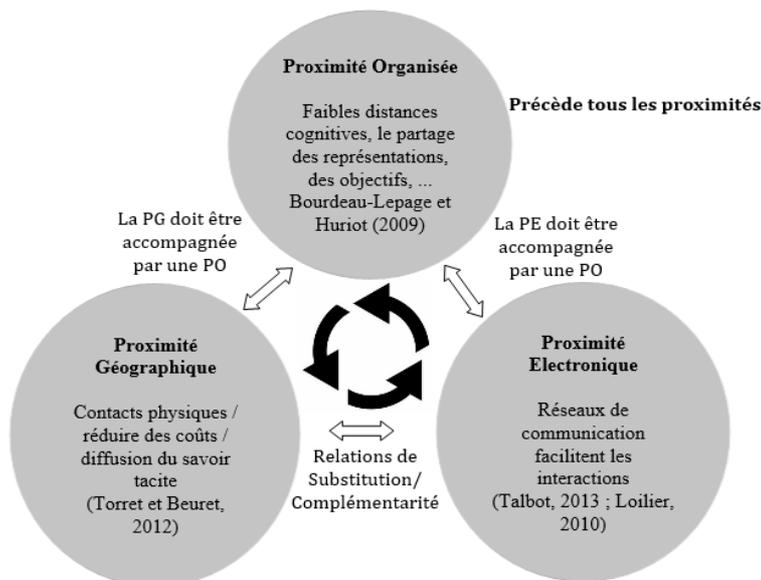
Talbot (2013) à son tour reconnaît aussi la nécessité d'une proximité organisationnelle. En effet, il est plus facile de communiquer par les TIC dans un réseau virtuel lorsqu'on partage des pratiques et des représentations communes, c'est-à-dire s'il existe une proximité organisée entre ses acteurs.

2.2.3. La proximité électronique et la proximité géographique

La proximité électronique s'inscrit alors dans des relations de substitution/complémentarité avec la proximité géographique. Les progrès dans les télécommunications sont loin d'avoir aboli la distance. D'après De Lamarlière et Staszak (2000, p. 260), « l'explosion des échanges d'informations s'est accompagnée de changements dans la nature de ces échanges. D'une part, on exige une rapidité de plus en plus grande sous la pression de la compétitivité ; d'autre part, le contenu de l'information est de plus en plus complexe. Les personnes impliquées dans l'échange doivent se maintenir proches les unes des autres pour limiter les coûts et les temps de transport ». Alors, la proximité dont il s'agit porte plus sur les distances-temps que sur les distances géométriques.

Ainsi, il semble que les différents types de Proximités reposent sur un raisonnement circulaire, c'est-à-dire qu'ils se renforcent mutuellement. On parle alors, d'un processus cumulatif ou de boucle de rétroaction positive, conformément à Figure 2.1. L'autre idée est que certains types de proximité doivent d'abord être activés. Ainsi, il est soutenu qu'il existe une hiérarchie entre les proximités, même si elles sont étroitement liées.

Figure 2.1 - Les interrelations conceptuelles des proximités



Source : élaboration personnelle

2.3. La Proximité Territoriale Structurée : des interactions aux RTO

Boschma (2005) souligne que s'il existe une coordination grâce à la Proximité Géographique, cette dernière ne peut contribuer à une dynamique d'interaction que s'il existe d'autres dimensions partagées (cognitives, technologiques, sociales, culturelles etc.). L'idée est que la Proximité Géographique doit être accompagnée ou activée par une Proximité Organisée, qui se traduit par la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres (Rallet et Torre, 2005). Ainsi, des individus vont d'autant mieux pouvoir collaborer que leurs références culturelles sont proches (Torre et Filippi, 2005).

Prenons par exemple la situation d'activation permanente du potentiel de Proximité Géographique par des interactions de Proximité Organisée, qui donne naissance à des systèmes localisés de production (Torre, 2006). On parle alors de Proximité Territoriale au sens de Torre et Beuret (2012), proximité née de la combinaison des deux types de Proximités.

Si on ajoute la possibilité matérielle d'interagir pour la mise en place d'une proximité électronique dans un réseau territorial d'organisation (RTO) favorisant la diffusion de

l'information entre les acteurs et permettant des interactions permanentes (Loilier et Tellier, 2001 ; Loilier, 2010), on arrive alors à une proximité du type **Proximité Territoriale Structurée**. À ce stade, toutes les conditions pour mettre en œuvre des politiques de collaboration, création et partage de connaissance, coopération et mutations sont disponibles et par conséquent, un RTO est déployé.

Ainsi, nous pouvons dire aussi que la création d'une RTO est toujours liée au degré de la Proximité Organisée existant dans un territoire. D'un autre côté, on a retenu qu'un RTO ne peut être performant que s'il existait une Proximité Géographique permanente, temporaire et virtuelle entre ses membres.

Par exemple, si on s'attache aux petits producteurs ruraux situés dans un même territoire, on peut vérifier qu'ils ont une forte Proximité Organisée, mais s'ils n'ont pas de moyens financiers pour développer des projets collectifs, des structures, des TIC, des consultants et des animateurs, autrement dit, s'ils n'ont pas d'infrastructures matérielles collectives pour entretenir des interactions, ils n'auront jamais un RTO structuré.

A l'occasion de deux travaux de recherche au Brésil, la première sur les petites exploitations viticoles dans le cluster vitivinicole appelé « *Vale dos Vinhedos* », dans l'Etat du Rio Grande do Sul (Pontes *et al.*, 2015 : b), la seconde sur le système productif local (SPL) de hamacs faits à la main, par une association des petits producteurs dans la municipalité de « *Várzea Alegre* », située dans l'État du Ceará à la région Nord-est du Brésil, nous avons constaté empiriquement des disruptions organisationnelles au sein de ces agglomérations dont le résultat est l'absence de RTO structurés (Pontes *et al.*, 2015 : a).

Nous partons de l'hypothèse que les facteurs clés de succès (Porter, 1990) combinés à la Proximité Géographique ne sont pas une condition suffisante pour le succès d'un système localisé de production du type RTO. Nous supposons que, sans Proximité Organisée, pas d'interaction, et sans Proximité Electronique, les interactions seront limitées, en conséquence, il ne pourra naître de Proximité Territoriale ou de RTO.

2.4. Le cadre théorique retenu et la proposition identifiée découlant de la littérature

D'après la revue de littérature sur les Économies de Proximité, nous faisons ressortir le cadre théorique suivant :

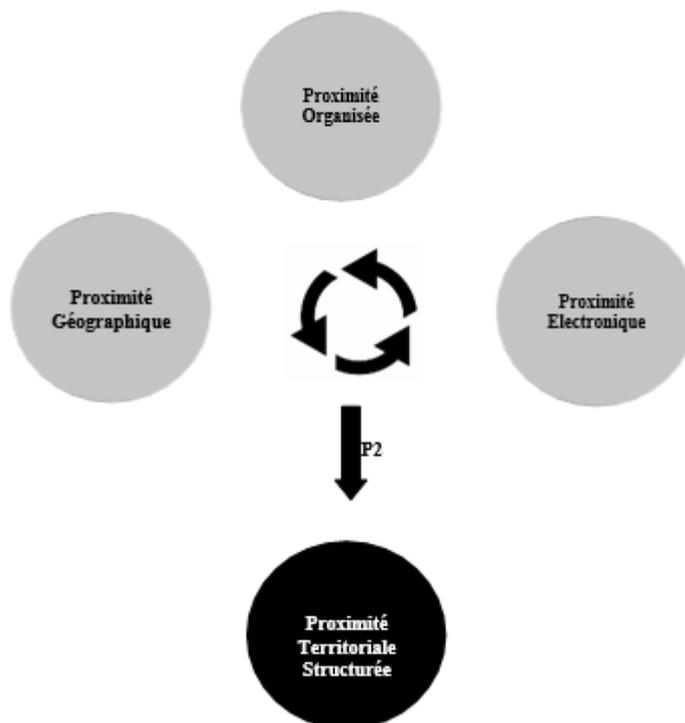
Tableau 2.2 - Le cadre théorique proxémique

Classification	Sous-thèmes	Définition	Auteurs
<p>Proximité Géographique Elle retient essentiellement la dimension géographique de la proximité, dans un sens étroit (Fujita et Thisse, 2003 ; Combes et al., 2006).</p>	<p>Proximité géographique permanente</p>	<p>une localisation jugée appropriée plus propice à la réalisation des activités projetées</p>	<p>Torre et Beuret, 2012 ; Bourdeau-Lepage et Huriot, 2009</p>
	<p>Proximité géographique temporaire</p>	<p>la possibilité de satisfaire les besoins d'interaction par les déplacements entre des localisations différentes</p>	<p>Rallet et Torre, 2005 ; Talbot, 2013 ; Gallaud et Torre, 2004</p>
	<p>Proximité géographique subie</p>	<p>l'origine d'externalités négatives qui correspondent aux inconvénients</p>	<p>Torre et Beuret, 2012</p>
<p>Proximité Organisée Elle concerne les différentes manières qu'ont les acteurs d'être proches et constitue aussi un potentiel, éventuellement à activer ou mobiliser (Rallet et Torre, 2005 ; Torre, 2010).</p>	<p>Proximité organisationnelle</p>	<p>elle se déploie entre des individus ou entre des organisations lorsqu'elles partagent un langage, des représentations, des règles</p>	<p>Talbot, 2013 ; Lolier, 2010 ; Chandler et McCraw, 1998</p>
	<p>Proximité institutionnelle</p>	<p>elle est constituée par un cadre institutionnel fort s'appuyant sur des lois et des règlements</p>	<p>Boschma, 2005</p>
	<p>Proximité Sociale</p>	<p>l'ensemble des relations encadrées entre acteurs impliquant une confiance fondée sur l'amitié, les liens familiaux et l'expérience</p>	<p>Boschma, 2005; Loilier, 2010</p>
	<p>Proximité Culturelle</p>	<p>est ancrée dans un groupe qui partage le même sens de l'honneur, les mêmes croyances religieuses, bref lorsqu'il « nous ressemble »</p>	<p>De Lamarlière et Staszak, 2000 ; Iribarne, 1998</p>
<p>Proximité Électronique ou Virtuelle Les TIC favorisent la diffusion de l'information entre les parties prenantes, permettent des interactions permanentes (Loilier et Tellier, 2001).</p>		<p>marque une avancée significative en introduisant les interactions à distance sans déplacement</p>	<p>Sierra, 1997 ; Loilier, 2010 ; Talbot, 2013</p>
<p>Proximité Territoriale L'activation du potentiel de proximité géographique par des interactions de proximité organisée (Torre et Beuret, 2012)</p>	<p>Proximité Territoriale Structurée</p>	<p>on ajoute la possibilité matérielle d'interagir pour la mise en place d'une proximité électronique</p>	<p>Torre et Beuret, 2012 ; Loilier et Tellier, 2001</p>

Source : élaboration personnelle

Basé sur ce cadre théorique nous avons pu construire la Figure 2.2 avec la Proposition 2.

Figure 2.2 - La proposition identifiée découlant de la littérature sur l'économie de proximité



Source : élaboration personnelle

Proposition 2 : *Un constat, suite à cette revue de littérature dans le cadre des proximités nous pousse à nous questionner sur les éventuels facteurs d'influence qui peuvent impacter le déploiement ou la création des RTO. Dès lors, nous pouvons affirmer que la Proximité Territoriale Structurée suit toujours l'existence dans un territoire des autres proximités : la Proximité Géographique, le degré de la Proximité Organisée et la Proximité Électronique entre ses membres. Cela parce que, sans Proximité Organisée, pas d'interaction, et sans Proximité Electronique, les interactions seront limitées et, donc pas de Proximité Territoriale Structurée.*

Pour faire cette proposition nous nous appuyons sur le raisonnement suivant : l'activation permanente du potentiel de Proximité Géographique par des interactions de Proximité Organisée donne naissance à des systèmes localisés de production (Torre, 2006 ; Boschma, 2005 ; Rallet et Torre, 2005 ; Torre et Filippi, 2005). Donc, on parle de Proximité Territoriale au sens de Torre et Beuret (2012) née de la combinaison des deux types de Proximités. Par contre, s'y ajoute la mise en place d'une Proximité Electronique favorisant la diffusion de

l'information entre les acteurs (Loilier et Tellier, 2001 ; Loilier, 2010). On arrive alors à une nouvelle forme de proximité : la Proximité Territoriale Structurée.

Synthèse du Chapitre

Pour évaluer la contrainte de la distance sur le fonctionnement des organisations, il faut d'abord s'interroger sur la quantité et la qualité des informations qui doivent être échangées entre les différents participants (sont-elles complexes ? stratégiques ?). Il y a lieu ensuite de considérer les techniques de transport mobilisables pour le transfert de chacun des types d'informations. Si ces informations sont simples, le réseau informatique peut suffire à leur transmission, mais s'il s'agit d'évaluer son partenaire ou de mettre en place une relation de confiance, l'échange d'informations nécessite le face-à-face et donc le déplacement de personnes.

Toutefois, si nous nous concentrons sur les combinaisons nécessaires pour bâtir la Proximité Territoriale Structurée, que nous retrouvons dans les RTO performants, nous devons comprendre les microprocessus de combinaison et d'activation des Proximités. La Proximité Géographique peut s'intensifier, dans le processus d'agglomération, si la Proximité Organisée est forte. Il semble donc que les deux formes de proximité s'influencent mutuellement dans un processus dynamique cumulatif. Parallèlement, il est plus facile d'interagir par les TIC lorsqu'on partage une Proximité Organisée entre les acteurs. A son tour, la Proximité Électronique s'inscrit dans des relations de substitution/complémentarité avec la Proximité Géographique et la Proximité Organisée.

Ainsi, il semble que les différents types de Proximités reposent sur un raisonnement circulaire, c'est-à-dire, qu'ils se renforcent mutuellement. On parle alors d'un processus cumulatif ou de boucle de rétroaction positive. C'est la raison pour laquelle il est difficile de raisonner en termes de complémentarité ou de substituabilité entre les Proximités. Il est intéressant de regarder comment elles peuvent se combiner ou s'ignorer, et d'analyser le jeu des Proximités avec le but d'arriver à une Proximité Territoriale Structurée.

Chapitre 3 - Gouvernance Territoriale

Introduction

3.1 - Les bases conceptuelles de la Gouvernance Territoriale

3.1.1 - Des typologies de gouvernance

3.1.2 - La gouvernance et la dimension conflictuelle : la phase de projet

3.2 - La gouvernance dans les agglomérations d'entreprises

3.2.1 - La gouvernance territoriale et les proximités : une forte imbrication

3.2.2 - L'Aménagement Territoriale pour l'Etat

3.3 - Les outils pour mettre en place et déployer les RTO

3.3.1 - La mise en œuvre de l'animation

3.3.2 - Styles d'animation

3.3.3 - Les problèmes à gérer pour l'animateur

3.4 - La gouvernance dans une place portuaire

3.4.1 - Les modèles d'exploitation des ports

3.5 - Le cadre théorique retenu et les propositions identifiées découlant de la littérature

Synthèse du Chapitre

Introduction

Pour Krugman (1998), ce sont les conditions initiales d'une économie ou d'une société qui la conduisent vers un équilibre plutôt qu'un autre, mais de manière à peu près imprévisible. « De petites variations locales, presque imperceptibles, peuvent entraîner des développements économiques très contrastés. Il suffit donc d'une infime hétérogénéité originelle de l'espace, d'un micro-événement pour que l'espace économique devienne rapidement contrasté » (De Lamarlière et Staszak, 2000, p. 136). Comme le commente Krugman, à chaque étape, il y a une bonne raison qui explique ce qu'il s'est passé, mais personne n'aurait pu parvenir à prévoir l'ensemble des enchaînements.

Dans certains cas, il semble que ce ne sont pas les conditions initiales qui déterminent les dynamiques économiques d'un lieu, mais plutôt les anticipations des acteurs économiques qui entraînent des bifurcations. C'est en ce sens, qui Llobrera et al. (2000 repris par Chabault, 2010, p.7) appellent « intervention massive et coordonnée » le processus d'action délibérée des acteurs dans les bifurcations de trajectoires économiques. Il peut en effet suffire que les acteurs économiques anticipent, en particulier du fait que c'est en anticipant le comportement des autres acteurs et l'évolution de la situation économique que chaque acteur fait ses choix (De Lamarlière et Staszak, 2000). Cette capacité d'anticipation est obtenue par le biais d'intelligence économique sur les marchés. Ce savoir-faire est nécessaire pour les autorités portuaires responsables de l'animation des ZIP.

Dans cette perspective, le développement de telle région plutôt que de telle autre, la spécialisation de telle ville dans tel secteur, la concentration des activités en tel lieu, pourrait être associée à un ensemble de décisions managériales et/ou politiques qui, ne sont pas nécessairement liées aux conditions initiales, comme défendu par Marshall (1920). Ainsi, à partir de l'intervention de l'homme, il est possible d'attirer des atouts nécessaires à la production de biens et de services à partir de rien, d'inventer de toutes pièces une hétérogénéité spatiale. Cette capacité de créer et de recréer de la richesse grâce à l'intervention de l'homme sur l'environnement, est possible grâce à des pratiques de gouvernance territoriale.

La théorie de l'avantage comparatif, dans le sens de Lafay (1990), démontre donc que l'activité économique volontariste amplifie l'hétérogénéité spatiale préexistante. Au contraire, Crozet et Lafourcade (2009) soutiennent que l'activité économique peut produire des hétérogénéités spatiales complètement diverses par rapport aux variations initiales, ou même totalement indépendante de celles-ci. Cette approche, suit la même ligne de pensée que la « nouvelle

théorie économique des échanges » (Krugman, 1980, 1991) que nous avons mobilisée dans le Chapitre 1 : « la spécialisation économique et la concentration des activités peuvent ne rien devoir à l'existence d'avantages comparatifs préexistants, mais s'expliquer par l'existence de rendements croissants ». Dans tous les cas, une fois que cette hétérogénéité est en place, elle tend de plus en plus à s'amplifier, car elle s'entretient elle-même. De ce point, nous arrivons à un stade de boucle rétroactive positive dans l'économie.

Dans ce contexte, on peut rejoindre les politiques de mise en place d'agglomération d'entreprise localisée sur les territoires qui, avant, n'avaient aucun des atouts d'infrastructure, d'environnement d'affaire, d'une culture industrielle, de ressources humaines, de capacité... Comme nous l'avons constaté empiriquement lors de notre travail de recherche sur la zone industrielle et portuaire du « *Pecém* » au Brésil (Pontes, 2014 ; 2012). Avec les anticipations du gouvernement fédéral de l'État du Ceará, il a été possible d'initier avec succès le développement territorial de deux municipalités, « *Caucaia et São Gonçalo do Amarante* », qui avant étaient économiquement pauvres. Même si ces politiques sont déployées de façon désordonnée, c'est-à-dire, sans l'existence d'un projet élaboré et prédéfini pour le territoire ni un but commun d'engager tous les acteurs et, donc, créer des proximités entre les individus, nous devons reconnaître les efforts et les contributions positives de ces incitatifs.

C'est exactement sur un territoire comme celui de la ZIP du Pecém, qui avant était inexploré, que le circuit économique prend forme au fil du temps et est traduit dans les faits, par la production de richesse. Ces possibilités de production et de création de revenus sont ouvertes pour quelque société que ce soit et sont, en d'autres termes, ouverts sur le milieu physique : c'est dans ce milieu qu'on prélève les matières premières et l'énergie, qu'on se débarrasse des déchets, que l'on construit des routes, que l'on réalise des interactions humaines, en résumé, que l'on produit les conditions matérielles. Bien sûr, nous devons mettre en relief, comme soulignaient Crozet et Lafourcade (2009), les conditions sociales, économiques, culturelles et les hétérogénéités entre les humains doivent aussi être prises en compte.

En suivant dans ce même sens du terme comme le fait Berque (1998), le milieu réside dans le rapport entre les hommes et le cadre matériel dans lequel ils vivent. Un peu plus loin, c'est dans le milieu que résident les problèmes et les difficultés résultants des relations humaines. Si l'on considère la substance sociale hétérogène des acteurs présents, par exemple, dans une agglomération d'entreprises, nous sommes confrontés à une infinité de questions au niveau des intérêts contradictoires et divergents de chaque acteur. Un autre exemple plus spécifique afin d'illustrer la question des intérêts, en France les ZIP des grands ports maritimes doivent régler

à l'amiable entre les deux parties : l'Etat avec son intérêt supranational d'un côté et la région avec son intérêt de développement local de l'autre.

Les politiques qui incitent à la concentration géographique d'entreprises poussent les acteurs économiques à se rapprocher les uns des autres ; elles rendent l'espace plus hétérogène en augmentant les contrastes culturels, sociaux et organisationnels (De Lamarlière et Staszak, 2000, p.129). On parle d'économies de localisation (concept que nous avons mobilisé dans le Chapitre 1) qui tendent à rendre l'espace plus hétérogène puisqu'elles incitent les acteurs à se localiser au plus près les uns des autres. Ces agglomérations sont composées notamment d'organisations avec une existence propre et indépendante des autres organisations et de la concentration territoriale à laquelle elles prennent part. De plus, chacune peut avoir des caractéristiques différentes en termes de statut juridique, de taille, de secteur d'activité, de rapport à la technologie... En d'autres termes, nous parlons de dissemblance, dans le sens de Gomez (2014) : les acteurs dissemblables au départ qui ne partagent pas une culture commune. Cela pourrait poser des problèmes de création de proximités entre les acteurs et, par conséquent, de coordination et de pilotage de l'agglomération.

De plus, ces acteurs pouvant être de nature différente et mêlant des acteurs intervenant à différents niveaux dans la production du réseau, soit directement soit indirectement, qui comprennent des industriels, les pouvoirs publics, les centres de formation, les clients... comme c'est le cas au sein des agglomérations. Ainsi, il est nécessaire de mettre en place des politiques *ad hoc* de gouvernance territoriale pour coordonner (Bocquet et al., 2013) et structurer ces hétérogénéités et les intérêts multiples dans une logique de concertation, en respectant les principes de démocratie et le bien-être de la majorité des citoyens qui vivent autour des agglomérations. Pour Ehlinger *et al.* (2007, p.156) les réseaux territoriaux d'organisations sont définis « comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production ». Les auteurs soulignent la nécessité de politiques de gouvernance pour la réalisation d'objectifs communs ainsi que des projets collaboratifs soient mis en œuvre.

Nous avons vu dans les chapitres précédents : le processus d'évolution d'un territoire (un ressource générique) jusqu'à arriver dans un réseau territorial d'organisation (une ressource spécifique) ; l'importance de mobilisation des proximités pour les processus d'interaction entre les acteurs et la création d'une agglomération du type RTO. A ce moment, nous nous demandons si la construction d'une hétérogénéité spatiale dans un territoire sera-t-elle fruit d'un processus intentionnel d'aménagement du territoire par le biais de politiques de

gouvernance territoriale ? Autrement dit, comment le processus de mutation territoire débute-t-il ?

3.1. Les bases conceptuelles de la Gouvernance Territoriale

Bandeira (2000, p.39) remarque que la gouvernance peut être vue comme les mécanismes, processus et institutions par lesquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits légaux, accomplissent leurs obligations et règlent leurs différences. Sur cette ligne de pensée, Rosenau (2000, p.16) définit la gouvernance comme un concept plus élargit qui comprend, au-delà des institutions gouvernementales, les mécanismes informels de caractère non gouvernemental qui font que les personnes et les organisations, dans leurs champs d'activité, aient un comportement déterminé, satisfaisant leurs besoins et en répondant à leurs attentes. Dans ce contexte, il faut comprendre la gouvernance comme l'ensemble des processus et dispositifs par lesquels les parties prenantes ou les acteurs de différentes natures (productives, associatives, particuliers, représentants des pouvoirs publics ou des collectivités locales...) contribuent à l'élaboration, parfois concertée, parfois conflictuelle, de projets communs pour le développement futur des territoires (Leroux, 2006 ; Torre et Traversac, 2011).

Le concept de gouvernance suggère que l'on mette l'accent sur les formes de coordination horizontale et verticale de l'action publique. C'est-à-dire, « accompagné d'une décentralisation du pouvoir de l'Etat, au profit d'autres autorités de l'Etat (la justice, les autorités indépendantes), des collectivités territoriales et des membres de la société civile » (Bourdin, 2001, p.137). De cette façon, les structures de gouvernance, lorsqu'elles sont abordées dans un cadre infranational local, ne peuvent être réduites qu'aux limites des municipalités et de leurs structures politico-administratives. Sur ce point, on souligne le rôle de l'Etat français dans le destin des communautés locales. Par exemple, il y a une discussion entre l'Etat propriétaire du terrain et aménageur de la ZIP de Fos et les intercommunalités qui n'ont aucun pouvoir dans la gestion d'une partie de son territoire. Nous approfondirons cette question dans le Chapitre 5 et 6.

Un peu plus loin, nous constatons les efforts des pouvoirs publics multipliant les regroupements et les réseaux d'activités, et témoin de la volonté de créer des solidarités, des fonctionnements communs, à partir d'un même socle géographique. Cette effervescence renouvelle la question du pilotage des territoires et agglomération d'entreprises (Torre et Beuret, 2012). Pour mieux comprendre les mécanismes d'interaction au niveau de l'articulation locale, nous avons mobilisé le concept de gouvernance territoriale. Dans les termes présentés par Dallabrida (2011) et Brandão (2011), comme l'ensemble d'initiatives ou d'actions qui

expriment la capacité d'une société territorialement organisée de gérer les questions publiques à partir de l'engagement collectif et coopératif des acteurs sociaux, économiques et institutionnels. Cet exercice de pouvoir et d'autorité de gérer un système productif comprenant les mécanismes, processus et institutions par lesquelles les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts publics, y compris les acteurs représentants des agents publiques.

La notion de gouvernance territoriale est définie comme l'ensemble des régulations, de modes de résolution des conflits, de modes de partage et de diffusion d'informations, etc. qui émerge de l'interaction entre les agents présents sur un même territoire (Colletis et Pecqueur, 2005). On parle alors de « gouvernance locale » (Provan et Kenis, 2008) mais compte tenu d'hybridations provenant du niveau global, ce qui fait échapper la notion à une idéologie localisée. Stainsack (2006) se fonde sur cette approche et remarque que la gouvernance dans une agglomération d'entreprises est liée : aux différentes formes de coordination, d'intervention et de participation des acteurs sociaux dans les processus de décision locale ; et à la diversité d'activité qui font partie du flux de production. Ainsi, selon Chabault (2010, p.137), « la gouvernance de type associative renvoie au caractère davantage collectif, fondé sur le principe d'équilibre des pouvoirs et impliquant la participation de tous les membres du réseau qui interagissent comme un tout collectif et prennent collégialement les décisions stratégiques et opérationnelles le concernant ».

La gouvernance adoptée par les agglomérations d'entreprises est fortement liée aux principes de système de production localisée qui, comme l'expliquent Pesqueux et Biefnot (2002), est fondée sur les alliances des logiques de réciprocité et de coopération. Elle peut, bien sûr, être le résultat de l'initiative privée, laquelle, à défaut d'une réponse politique, tend à développer le rôle d'animateur. En d'autres termes, la gouvernance territoriale vise la promotion du bien-être des parties prenantes en adoptant des mesures qui apportent de bonnes conditions pour l'ensemble des acteurs qui font partie d'un réseau. Ses actions sont fondées sur l'éthique des relations, dont la transparence, l'opinion de ses membres et les demandes des parties prenantes sont précédentes à l'implémentation de procédures, de produits et de services, ce qui donne à l'activité productive une perspective de longue durée fondée sur les fondements de responsabilité sociale et de durabilité (Borger, 2001). Ce positionnement volontaire de l'agglomération est fondé sur l'intérêt collectif au profit de son public interne (les entreprises, les employés etc.) ainsi que son public externe (la communauté, les partenaires, l'environnement, etc.).

Sur la perspective de l'économie politique institutionnaliste avec la géographie économique et

politique, les structures de gouvernance seraient des innovations institutionnelles que les acteurs régionaux conçoivent pour faire face aux défis de la croissance économique et du développement durable. La nature de la structure contribue à ce que les décisions qui maximisent les résultats attendus par un acteur individuellement soient abandonnées, au détriment de l'adoption de décisions qui encouragent la mobilisation des divers acteurs engagés. Le consensus obtenu dans ces termes rendra la relation entre les acteurs plus dense, influencera de manière positive la compétitivité de produits ou de services produits dans le cadre de ces structures, et possiblement aura une influence sur un développement plus adéquat aux nécessités et aux aspirations d'une société donnée (Benko et Pecqueur, 2001).

Nous appuyant sur des auteurs tels que Coletti *et al.* (1993), Benko (2001), Pecqueur (2005), Torre et Wallet (2011), nous définissons la gouvernance d'un territoire comme étant l'ensemble de dispositifs institutionnels, formalisés ou non, établissant la régulation des relations entre des acteurs publics, privés et de la société civile (entreprises, associations, syndicats, pouvoir public, ONG), autour d'une planification ou d'un projet de développement, ou même en quête de résolution pour un quelconque problème socio-économique inédit dans un cadre local, régional, national ou international.

Pour Pires (2014, p.11), « en engageant des relations de pouvoir, hégémonies et conflits, la gouvernance a été définie comme une tentative de comptabiliser ou d'équilibrer des différences à travers des accords partiels et provisoires, cherchant à atteindre certains objectifs sectoriels, ou non », comme : une réduction de coûts de production, des meilleures conditions de prix et financements, le contrôle des impacts environnementaux, etc. En général, les accords de gouvernance commencent par des objectifs ponctuels, et, à mesure qu'ils acquièrent une plus grande légitimité sociale et politique, ils passent à ajouter un plus grand ensemble de thèmes avec lesquels ils chercheront à traiter dans leur dynamique, laissant entendre que la communauté locale donne aux éléments respectifs de gouvernance un niveau de crédibilité pour pouvoir résoudre certains de leurs problèmes publics (Pecqueur, 2005 ; Pires et Neder, 2008).

De cette manière, la gouvernance est un élément fondamental pour le développement des territoires locaux, pouvant y compris être traitée comme son recours spécifique, car c'est par elle qu'on conçoit l'approche et la configuration de réseaux d'acteurs qui caractérisent, à travers leurs engagements, leurs accords et conventions, la modalité de développement qui aura lieu sur un territoire déterminé (Coletti *et al.*, 1993). Cela dit, il est possible d'affirmer que, selon le niveau de partage des décisions dans une structure de gouvernance territoriale,

engageant des acteurs aux intérêts distincts, plus grand est le niveau de satisfaction des intégrants de la gouvernance devant la contemplation de leurs objectifs. En effet, l'approche en termes de gouvernance locale met « l'accent sur l'hétérogénéité des acteurs mais aussi la diversité des échelles spatiales auxquelles ils font appel pour établir leurs interrelations » (Bocquet, 2008, p. 163).

3.1.1. Des typologies de gouvernance

S'appuyant sur les travaux de Pires sur les agglomérations d'entreprises dans l'Etat fédéral de São Paulo au Brésil (Pires et Neder, 2008 ; Pires, 2014 ; Pontes et Pires, 2016) nous avons recensé quatre catégories de gouvernance territoriale (Tableau 3.1). Les différences entre chaque type de gouvernance sont dues à la participation de groupes représentatifs d'acteurs présents sur le territoire et dans l'agglomération d'entreprises.

Tableau 3.1 - Typologies de Gouvernance Territoriale

Gouvernance Territoriale	Définition
Gouvernance Privée	Ce sont des organisations privées dominantes qui entraînent et pilotent des dispositifs de coordination de ressources dans le but d'appropriation privée du territoire. Dans ce cas, l'entreprise pivot apparaît comme le moteur du système, structurant l'espace productif local et régional.
Gouvernance Privée-Collective	L'acteur-clé est une organisation. Elle pilote les ressources et coordonne les stratégies. Dans ce cas, on trouve les syndicats patronaux et d'entreprises qui aident à structurer l'espace productif.
Gouvernance Publique-Privée	L'Etat et les institutions publiques stimulent la coordination des ressources de manière partagée avec le secteur privé. Les pouvoirs publics encouragent la participation des différents acteurs dans la construction des stratégies territoriales, dans un processus de concertation.
Gouvernance Publique-Tripartite	Ce sont des institutions publiques, organisations privées et de la société civile, qui, ensemble, encouragent la coordination partagée de ressources et stratégies territoriales. Ce sont des situations rares où l'autonomie est relative et sans domaine unilatéral <i>a priori</i> .

Source : Adapté de Pires et Neder, 2008 et Pires, 2014.

A son tour, Chabault (2010, p. 136), reprenant les travaux de Gilly et Wallet (2001), Mendez et Mercier (2006), a recensé trois formes de gouvernance territoriale :

- Gouvernance privée : « un système auto organisé dans lequel les acteurs privés pilotent les dispositifs de coordination et de création de ressources. Dans ce cadre, il n'y a pas

- d'organisation formelle qui pilote le réseau, mais au contraire une multitude d'acteurs privés qui s'auto organisent » ;
- Gouvernance privée collective : « est basée sur la constitution d'une institution formelle qui regroupe l'ensemble des opérateurs privés » ;
- Gouvernance publique : « est dominée, quant à elle, par les institutions publiques locales qui constituent le moteur des dispositifs de coordination locaux ».

Ehlinger et *al.*, (2007 repris par Chabault, 2010, p.137) en suivant la même ligne de pensée, repèrent trois modes de gouvernance en fonction de la position et du rôle des acteurs du système. Cependant, les auteurs élargissent le sens du terme en introduisant l'environnement local :

- Réseau piloté par une firme focale : « présence d'un acteur unique ayant un rôle déterminant dans la structuration du réseau et qui joue le rôle stratégique d'organisation leader » ;
- Gouvernance de type associative : « fondée sur le principe d'équilibre des pouvoirs, elle implique la participation de tous les membres du réseau et renvoie à une logique de démocratie participative » ;
- Gouvernance territoriale : « fait écho à l'implication des acteurs locaux (privés, publics, institutionnels et associatifs) dans les dynamiques de développement local. Tandis que la gouvernance associative se restreint exclusivement au réseau, la gouvernance territoriale s'occupe aussi de l'environnement local ».

Il faut souligner que bien souvent, ces formes de gouvernance peuvent coexister au sein d'un même système. Pour Chabault (2010, p.137) il convient de parler de « formes de gouvernance mixte pour prendre en compte le caractère hétérogène et la variabilité des configurations potentiellement observables ». Alberti (2001 apud Chabault, 2010, p.137) ajoute que la gouvernance ne serait donc « pas donnée une fois pour toute, mais au contraire elle sera créée, développée et adaptée de façon dynamique en fonction de différentes contraintes internes et externes ». Ainsi, le concept de gouvernance est lié au concept de proximité, comme le définissent Torre et Beuret (2012, p.12), un « potentiel qui est éventuellement à activer ou à mobiliser ».

D'après Torre (2011, p.1), la gouvernance territoriale fait face à trois évolutions majeures, qui viennent interroger leurs formes de gouvernement : « la première mutation tient à la complexité et à l'hétérogénéité des acteurs locaux : la mosaïque des parties prenantes implique le pouvoir public [...] ; la deuxième résulte de l'implication des populations, qui désirent participer aux processus de décision et aux projets de territoires et jouer un rôle dans les évolutions de la

démocratie locale ; la troisième tient à la multiplication des niveaux de gouvernance : aux échelons locaux (ou régionaux) et nationaux (fédéraux). En Europe s'ajoute le niveau européen, avec ses réglementations ». Par contre, Torre a bien souligné, « la définition de gouvernance territoriale ne peut se réduire au seul exercice du pouvoir local par les services déconcentrés de l'Etat ». En effet, ce mécanisme permet la participation des populations aux décisions mais aussi une interpénétration des niveaux de gouvernance, comme il a été nommé : « du local vers le global » (Torre, 2011, p.1).

Même s'ils prévoient la mise en place du paradigme de la concertation, les mécanismes de gouvernance territoriale ne sont pas totalement stabilisés (Mermet et Berlan-Darqué, 2009 repris par Torre, 2011). Nous avons compris à partir de notre recherche, qu'il y n'a pas de modèle de gouvernance performant qui pourrait être répliqué indistinctement d'où il serait importé, comme une « recette de gâteau ». Autrement dit, il n'y a pas un modèle « parfait », même si l'on rencontre des modèles qui fonctionnent bien. Toutefois, chaque région et territoire, chaque réseau d'organisation a des caractéristiques singulières qui doivent être prises en compte dans leur ensemble avant de déployer un modèle de gouvernance.

Néanmoins, Torre (2011) défend la construction d'un consensus dans les formes de gouvernance, tout en mobilisant les travaux de Beuret (2006). Ainsi, il reconnaît certains mécanismes et outils de la gouvernance des territoires, comme étant fondamentaux pour développer des pratiques plus harmonieuses et démocratiques de pilotage et d'interaction entre les acteurs. Selon Torre (2011, p. 4), il a été recensé six types d'opérations mobilisables au sein de démarches participatives (*cf.* Tableau 3.2).

Tableau 3.2 - Types d'opérations mobilisables au sein de démarches participatives

Types d'opérations	Définition
Communication	visé à faire passer un message et obtenir l'adhésion du public à une proposition : il s'agit de convaincre certains groupes qui possèdent un intérêt à participer.
Information	visé à transmettre des données qui permettront aux individus ou groupes cibles visant à se construire une opinion et à participer au débat.
Consultation	visé à collecter les avis des acteurs, sans apporter de garanties quant à la prise en compte des avis exprimés.
Dialogue	visé à permettre des rapprochements entre les parties prenantes et la construction de langages et références communes.
Concertation	visé la construction collective de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble.
Négociation	visé à l'obtention d'une décision acceptée par l'ensemble des parties prenantes.

Source : Beuret (2006 repris par Torre, 2011)

Toujours en mobilisant Torre (2011), il est fondamental de se souvenir que la gouvernance comprend évidemment les pouvoirs publics (l'Etat ou les Pouvoirs publics locaux). Mais il faut dorénavant ajouter le rôle joué par différentes parties prenantes, dans les processus de coordination. « Les acteurs agissent de concert, en complément ou en opposition avec les Pouvoirs Publics, avec pour ambition de compléter, de corriger ou d'inspirer leur action. Cette posture renouvelle les modes de construction d'une représentation ou d'un projet commun » (Torre, 2011, p. 2). Cette conception vient, pour nous, renforcer notre positionnement en défense des politiques de gouvernance avec une large participation de tous les acteurs impliqués directement et indirectement, surtout, dans les infrastructures supportées par les Pouvoirs Publics, comme c'est le cas des ZIP étudiées dans cette recherche doctorale.

3.1.2. La gouvernance et la dimension conflictuelle : la phase de projet

Pour Torre (2011, p.5), « la gouvernance des territoires traite également d'une interaction entre des forces poussant à la coopération et d'autres forces, qui poussent au conflit. Loin d'être simples, les processus de développement territorial et leur déroulement dans le temps sont faits de phases de négociations, de collaboration ou d'apaisement, mais également de périodes

beaucoup plus animées, ou conflictuelles, au cours desquelles certains groupes ou catégories d'acteurs s'opposent, parfois avec violence, pour définir les marches à suivre et les options à retenir ». Ainsi, la gouvernance territoriale doit également prendre en considération et établir des mécanismes appropriés pour aplanir et abaisser un équilibre entre ces deux possibilités imminentes, la coopération *versus* le conflit, qui sont complémentaires et essentiels pour l'amélioration et le développement des processus de gouvernance. L'idée de projet de territoire vient justement pour minimiser et contenir les possibles conflits d'intérêts.

Dans ce contexte, on pourrait affirmer que les agglomérations d'entreprises présentent deux caractéristiques communes : la possibilité de création collective par le biais d'interaction entre les acteurs et une incertitude élevée, résultat des rapports de force et d'intérêt. Ce sont ces caractéristiques qui rendent d'autant plus cruciales le pilotage des actions et des acteurs. De cette façon, « dans la phase de mise en œuvre du projet (prise de contact, négociation, préprogramme, etc.), il est nécessaire d'élaborer des règles de déroulement de la coopération, de développer un langage et des codes communs. Cette phase, qui permet à chacun d'approfondir sa connaissance des autres parties prenantes, est généralement vue comme primordiale pour la réussite future des projets coopératifs. Elle permet en particulier aux acteurs d'envisager un futur commun qui lève en partie l'incertitude déjà évoquée » (Llerena *et al.*, 2000 ; Gallié, 2003 repris par Loilier, 2010, p. 18).

Loilier (2010) en mobilisant les travaux de Aurégan *et al.* (2007) et Bréchet et Desreumaux (2004), met en relief quelques points sur l'importance de la phase de projet du territoire :

- l'action collective ne peut être pensée sans le concept de projet ;
- il consiste à obtenir et à entretenir l'adhésion des acteurs à la finalité du projet (coopération) ;
- il mobilise un ensemble de ressources pour la réalisation du projet (coordination) ;
- il s'appuie sur les ressources des entreprises en les combinant de manière inédite ;
- il est un dispositif à partir duquel un territoire peut redynamiser ses capacités créatives, d'apprentissage et d'expérimentation.

D'après Loilier (2010, p. 28), « les activateurs des espaces économiques sont donc les projets menés par les unités motrices. Ces projets mobilisent certaines des ressources du territoire activées selon des modes et des mécanismes variables ». Le territoire-projet met en relief l'importance de l'articulation entre le projet et le territoire, ce dernier, à son tour, envisagé comme une ressource spécifique (*cf.* Chapitre1, section 1.1.1). La complexité de déployer un projet-territoire se situe dans la variété des acteurs impliqués (économiques, habitants, chambres de commerce et d'industrie, collectivités territoriales) ; la multiplicité des

multiniveaux à être considérée (niveau global mais aussi local) ; l'ambiguïté de dynamiques prise en compte (coopération mais aussi de compétition) (Loilier, 2010).

Ce concept de projet est totalement relié au concept de gouvernance territoriale. Nous avons vu empiriquement (2015 : a ; 2015 : b ; 2016) que piloter des agglomérations sans un projet revient à laisser au hasard le destin d'une agglomération. Par exemple, dans les agglomérations de producteurs de hamacs (Etat du Ceará) et des viticulteurs (Etat du Rio Grande do Sul) au Brésil, les deux étant de type endogène (né naturellement), nous avons constaté que les acteurs procèdent à des interactions « mécaniques » sans un but commun et sans développer des projets collectifs. Dans les agglomérations industrielles à São Paulo (Pôle métal-mécanique de la région Grande ABC) et au Ceará (Complexe Industriel et Portuaire du Pecém), les deux sont de type exogène (nés à partir des politiques volontaristes), le manque de projet-territoire et de politiques de gouvernance territoriale font que ces agglomérations soient moins performantes dû à une gamme de possibilités de coopération, mutualisations, projets collectifs qui ne sont pas développés.

3.2. La gouvernance dans les agglomérations d'entreprises

La notion de gouvernance territoriale apparaît ici comme l'élément central permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même des RTO (Alberti, 2001). Les premières approches sur la construction des RTO « sont centrées exclusivement sur des éléments informels et des processus relationnels mais ne prennent pas en considération les arrangements contractuels ou les liens juridiques » (Chabault, 2010, p.136). Ainsi, ces approches montrent leurs limites et fragilités dans le cadre des agglomérations d'entreprises mis en place grâce à des politiques volontaristes visant à faire coopérer des acteurs dissemblables. Sur le continent sud-américain, la grande majorité des RTO s'inscrit dans cette catégorie, comme nous l'avons vu dans une étude⁸ présentée durant les Huitièmes journées de la Proximité, lors de la Conférence plénière tenue par M. Andrés Rodriguez-Pose⁹.

On remarque l'importance des modèles de gouvernance avec ces arrangements contractuels en affirmant que les réseaux sont composés d'acteurs hétérogènes dont les problématiques et les intérêts peuvent s'avérer divergents ou contradictoires. Pourtant, pour Alberti (2001, p. 13-14), « la stabilité, la compétitivité, voire l'existence de ces réseaux reposent sur leur propre système de gouvernance ». Chabault ajoute que les RTO sont en effet des « formes d'organisations

⁸Conférence plénière « Agglomération, proximités et changements dans la géographie de l'innovation », à l'Université François Rabelais de Tours, mai 2015.

⁹ Professeur de Géographie économique à la London School of Economics, Président de la Regional Science Association International, Editeur de la revue internationale *Economic Geography*.

réunissant des acteurs trop hétérogènes pour que leur performance provienne d'une forme de coordination spontanée. Il s'avère ainsi nécessaire de prévoir des modes de gouvernance formels susceptibles d'organiser les relations inter organisationnelles et d'encourager une dynamique collective » (Gilsing, 2000 repris par Chabault, 2010, p.136).

De plus, les agglomérations d'entreprises sont dynamiques, elles évoluent, leurs configurations changent, elles intègrent de nouveaux acteurs et se débarrassent d'autres, ce qui implique de profondes mutations des rapports inter organisationnels. Ces changements constants dans les relations entre les acteurs, nécessite par conséquent, une évolution des formes et des processus de gouvernance. Ces contingences font appel aux services d'un animateur du territoire, actif et motivé dans le pilotage d'un RTO. En effet, le rôle de l'animateur dans un RTO « se construit ou se modifie au fur et à mesure que le réseau se consolide et les ressources des membres se modifient » (Chabault, 2010, p. 138). C'est pourquoi la gouvernance doit d'abord se focaliser sur des actions d'animation de la filière. Alors, ce sera à travers le travail d'animation que les outils de gouvernance prennent forme et commencent donc à orienter le réseau à partir d'un processus intentionnel.

Cependant, nous devons souligner que la trajectoire d'une agglomération peut être capable d'inciter la création ou la recréation des modes de gouvernance. Ainsi, nous pensons qu'une RTO ressemble à un organisme vivant avec ses caractéristiques propres, ses structures et ses motivations existantes indépendamment des modèles de gouvernance mis en place. Donc, ces caractéristiques doivent être prises en considération dans le processus de planification. Cette déclaration est vérifiée de manière empirique au Brésil dans les réseaux que nous avons connus dans certains cas étudiés (Pontes, 2015 : b ; 2015 : c ; 2016), et qui fonctionnent même sans un modèle de gouvernance.

Dans une perspective dynamique et surtout relationnelle des agglomérations et des processus de gouvernance, plusieurs recherches se sont dédiées à l'identification de certains facteurs clés afin d'expliquer les formes de gouvernance capables de prendre en considération l'hétérogénéité des membres du réseau pour activer des proximités entre eux. Pour Albertini (2001, p. 3) cela s'appelle jouer un « rôle d'architecte social ». Les approches économiques contemporaines proposent une notion qui consiste à considérer qu'un RTO est une construction socio-institutionnelle, donc, résultat de politiques de gouvernance territoriale. Son émergence est progressive et s'appuie sur des apprentissages collectifs. Il résulte ainsi d'un enchevêtrement complexe de proximités. Ainsi, l'émergence d'une agglomération d'entreprises

résulte souvent d'un processus de coévolution entre des acteurs économiques, sociaux et institutionnels, comme compris par Groussin (2010).

3.2.1. La gouvernance territoriale et les proximités : une forte imbrication

« Les différents acteurs de la gouvernance des territoires se trouvent localisés au sein d'un même espace, et donc tenus par des relations de proximité géographique. Ils sont localisés à courte distance les uns des autres, et peuvent se concerter et travailler ensemble grâce aux courts temps d'accès entre leurs lieux de travail ou de vie » (Torre, 2011, p. 2). Nous remarquerons que toutes les démarches participatives mobilisées par les différents types de gouvernance sont fondées sur l'activation des potentiels de proximité organisée (concept que nous avons traité dans le Chapitre 2) : elles reposent sur la mobilisation des liens entretenus par les acteurs locaux, qu'il s'agisse de l'adhésion à des valeurs partagées (approche de similitudes) ou de la participation à des réseaux ou groupes communs (approche d'appartenance). C'est le cas quand les acteurs partagent des représentations ou des savoirs communs pour construire ensemble des projets de territoires (Torre, 2010). Ils sont ainsi liés par des relations de proximité organisée.

La revue de littérature sur la gouvernance suggère implicitement qu'il existerait un fort lien entre proximité et gouvernance entretenu au sein d'un territoire donné. D'après Torre et Beuret (2012), c'est dans ce jeu complexe que se joue la mobilisation des relations de proximité, dont l'objectif est de mettre en place des processus de gouvernance des territoires, afin de favoriser la mise en œuvre des projets territoriaux, de faciliter la coordination des groupes d'acteurs hétérogènes, de contribuer à l'élaboration de dispositifs de concertation larges et de décider en commun des futurs chemins de développement. Dans cette perspective, Bocquet et al. (2013, p.104), en recherchant les PME d'un technopôle, défend que « la structure de gouvernance apparaît nécessaire pour créer une dynamique collective entre des acteurs hétérogènes, asymétriques, et souvent déficitaires en ressources et en capacités d'interaction ».

Même si la gouvernance devient multi-niveau (Bache et Flinders, 2004 repris par Torre, 2011, p. 3), « avec les politiques publiques nationales ou décentralisées ; politiques d'aménagement du territoire, souvent liées aux questions d'infrastructures et aux dimensions foncières. Elle prend également sa source à un niveau plus local, au travers d'instruments concrets d'aménagement de l'espace ou de structures de gouvernance des activités ». Il s'agit en particulier des efforts visant à favoriser l'installation d'agglomération d'entreprises. Ces actions se développent dans l'attente de créer des fonctionnements collaboratifs et communs, et donc des proximités organisées. Il faut d'abord considérer quelques facteurs intrinsèques à

chaque territoire et à chaque moment de son stage d'évolution pour bien mettre en relation les modèles de gouvernance en accord avec les proximités qui veulent s'activer et/ou se maintenir.

Dans ce contexte, Alberti (2001, p. 21) attire l'attention sur les facteurs de contingences qui doivent être considérés avant de développer un modèle de gouvernance. Alberti distingue deux grands groupes de facteurs qui joueront un rôle décisif dans la forme de gouvernance :

- Les contingences internes : la phase du cycle de vie du réseau ; la taille moyenne des entreprises ; la disponibilité des ressources ; la morphologie organisationnelle du réseau ; la propension au risque des acteurs ; le degré d'individualisme ; les rapports de pouvoir entre les acteurs ;
- Les contingences externes : les variables macro environnementales ; le secteur industriel ; le cadre juridique ; la pression concurrentielle.

Par ailleurs, Provan et Kenis (2008 repris par Chabault, 2010, p. 138) restreignent les facteurs à seulement quatre, lesquels sont interconnectés et plus spécifiques. Pour eux, les formes de gouvernance dépendent de : « la confiance, la taille du réseau, le consensus sur les objectifs à atteindre et de la cohérence dans les compétences spécifiques des acteurs ». Néanmoins, pour Chabault (2010) les contraintes et les caractéristiques spécifiques à chaque agglomération rendent l'application de tels modèles hasardeux puisque chaque facteur n'agit pas de la même manière en fonction des configurations singulières pour chaque réseau et pour chaque territoire.

Ainsi, nous pouvons constater qu'il n'y a pas de relation de causalité directe entre le modèle de gouvernance choisi et l'activation des proximités entre les acteurs de l'agglomération d'entreprises. Par contre, nous avons aussi observé qu'il sera de la responsabilité de l'animateur d'essayer, de tester et d'adapter le modèle selon les besoins et les objectifs de l'agglomération.

3.2.2. L'Aménagement Territorial par l'Etat

Les agglomérations industrielles soutenues par l'État (*state centered*) sont structurées par l'action des entreprises ou organismes d'État qui agissent comme des points d'ancrage pour le développement économique régional. A la lumière de ces constatations, comment les institutions pourraient-elles intervenir pour favoriser le développement de relations entre les entreprises hétérogènes ? Nous pensons que la planification stratégique des agglomérations doit être structurée de façon à encourager la création des interactions entre les acteurs, surtout

locaux. Ces arguments s'appuient sur l'élément clé qu'est la cohérence d'une politique industrielle nationale, ce que les économistes appellent « gouverner le marché ».

Mettre en œuvre une politique entrepreneuriale cohérente et efficace au niveau de la ville constitue un véritable défi. Les décideurs doivent repérer dans l'écosystème les éventuels goulots d'étranglement, puis concevoir des mesures pour les éliminer. Ces actions nécessitent une structure organisationnelle orientée pour le projet, dynamique et adéquate (Kirchherr *et al.*, 2014). Les villes qui mettent en œuvre le regroupement d'entreprises ont relevé le défi consistant à définir et à piloter leurs politiques d'aménagement territorial, et notamment à gérer la multiplicité des parties prenantes, cause potentielle de goulots d'étranglement.

Pour Kirchherr *et al.* (2014), une politique bien conçue doit respecter deux exigences :

- rester en phase avec l'environnement des entreprises. Le rôle des pouvoirs publics est de mettre en place des structures répondant à des besoins fondamentaux ;
- réussir dans un environnement multilatéral. Quand des politiques d'attraction des entreprises sont lancées, de nombreux intérêts entrent en compétition : des partenaires du secteur privés ; les grandes entreprises ; des administrations territoriales de différents niveaux.

Pour les auteurs, les équipes de coordination et d'animation d'écosystème, hébergées généralement par le gouvernement de l'Etat, constituent un moyen efficace et pratique de répondre à ces deux exigences (Kirchherr *et al.*, 2014). Dans le cas de succès dans des agglomérations d'entreprises, les politiques gouvernementales s'inspirent d'une approche adoptée pour suivre la performance, identifier tôt les obstacles, résoudre les problèmes et corriger les erreurs. On peut mettre en relief ces cinq points, comme étant le cœur de l'activité de l'animateur dans une agglomération d'entreprises.

Sur ce sujet, il convient de mentionner le cas de l'expérience sud-coréenne. Ce pays a octroyé des subventions destinées à promouvoir l'exportation, l'investissement productif, la production d'innovation et des projets de collaboration collectifs tout en imposant dans le même temps un système de «contrôle réciproque» selon lequel le contrôle des coûts ne passe pas uniquement par l'exonérations d'impôts et les taxes, mais également par l'obligation pour les entrepreneurs nationaux d'obéir à des critères de performance pour pouvoir continuer à bénéficier de subventions protectrices octroyées par l'Etat (Amsden, 1989 repris par Milberg et Amengual, 2008, p.27).

Néanmoins, l'affirmation sur le rôle efficace des gouvernements dans les coordinations et l'animation dans les agglomérations ceci n'est pas tout à fait valable. Il y a plein de cas d'échec dans le monde, surtout, dans les pays en voie de développement comme nous avons constaté empiriquement au Brésil (Pontes, 2012). Dans le cas particulier du Brésil, on souligne quelques défauts :

- la dispute entre les Etats fédéraux pour attirer les entreprises. L'Etat gagnant est celui qui offre plus d'avantages, surtout fiscaux, aux entreprises ;
- l'attraction des entreprises, en leur offrant des facteurs de production et des avantages fiscaux, tarifaires et réglementaires. Ces exonérations d'impôts aux entreprises multinationales sur les bénéficiaires sont en général libres de rapatrier leurs fonds, de sorte qu'une source importante de valeur qui pourrait être investie ou servir à la modernisation sociale échappe ainsi à l'économie nationale. Sanchez-Anochea (2006) a vérifié ce phénomène aussi au Costa Rica et en République Dominicaine ;
- les critères d'admission ne sont pas établis en fonction du type d'activité que l'on souhaite développer dans les agglomérations, ce qui pose des problèmes pour les interactions. Développer des politiques d'attraction d'entreprises en fonction des aptitudes et des vocations de la région et encourager les secteurs stratégiques peuvent permettre l'émergence de chaînes d'approvisionnement locales et favoriser les relations entre les entreprises.

Selon Milberg et Amengual (2008, p. 26), « les liens entre les acteurs sont plus étroits lorsque l'Etat est plus interventionniste et axé sur le développement économique du territoire ». L'Etat peut activement mettre en œuvre une politique industrielle impliquant une gestion minutieuse des agglomérations et un développement progressif de leur capacité d'absorption de connaissances, au sens de Cohen et Levinthal (1990) et Noblet et Simon, (2010). Ils définissent la capacité d'absorption comme l'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle (connaissance externe), à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales. Il s'agit d'un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels l'entreprise ou le système acquiert, assimile, transforme et exploite la connaissance (Noblet et Simon, 2010).

Dans cette optique, Lins et Amorim (2012) soutiennent que l'on ne doit pas seulement consacrer tous ses efforts à attirer des entreprises, mais qu'il faut aussi promouvoir des conditions d'interactions productives. Belloc et Di Maio (2011, p. 13) recommandent que les agglomérations d'entreprises « ne soient pas isolées du reste de l'économie et que des efforts soient fait pour provoquer des retombées positives au niveau de l'économie en général ». Cela implique une participation gouvernementale afin de mettre en place des politiques en faveur du

développement industriel à couverture nationale et régionale. Ces politiques doivent définir les orientations à suivre et les objectifs à atteindre pour éviter le confinement.

Concrètement, les exemples de réussite dans le monde indiquent que ce sont probablement les institutions (l'État, les universités, les associations, les centres de recherches) et les activités en dehors des agglomérations qui permettent de faire la différence en termes de performance. Le mode de gouvernance adéquat est alors celui qui réalise le bien commun de la communauté. Chaque mode de gouvernance possède alors sa nature propre, plus ou moins en accord avec l'histoire et le bien du territoire.

3.3. Les outils pour mettre en place et déployer les RTO

Nous avons vu que pour piloter un réseau, il faut des politiques de gouvernance territoriale. Mais pour mettre en pratiques ces politiques, les faire respecter, au-delà de mobiliser les membres du réseau, une personne est nécessaire. Cette mobilisation passe essentiellement par « la participation à des séminaires, des conférences techniques, des associations et autres clubs afin de montrer ses compétences et sa capacité à donner autant d'informations qu'on en reçoit » (Loilier, 2010, p. 19). Avec la réalisation d'événements, il s'agit de constituer et d'institutionnaliser avec la communauté du RTO des rituels d'échange et de partage qui ont pour vocation de développer le sentiment d'appartenance, c'est-à-dire des proximités du type organisé (Torres et Beuret, 2012).

Il s'agit de fournir les éléments de base pour garantir un bon fonctionnement des RTO. Différents éléments doivent être pris en compte pour permettre de mettre en place puis de déployer les communautés. Parmi ces derniers, il y a le rôle d'animateur qui « doit leur fournir un support opérationnel ainsi que contribuer à la réussite des changements amenés avec le déploiement du travail collaboratif, de la communication transversale et du social » (Balmissé et Meingan, 2015, p.159).

3.3.1. Mise en œuvre de l'animation

L'animateur d'un RTO, quel qu'en soit le type, a un rôle essentiel à jouer dans l'initialisation et la vie de l'agglomération d'entreprise. Pour mémoire, « un animateur de RTO peut être un chef de service, un responsable de communauté de pratique, un chef de projet, un veilleur, un spécialiste d'un domaine technique, un collaborateur sans spécificités particulières... Par ailleurs, il est souhaitable que l'animateur ait une motivation pour la fonction d'animation » (Balmissé et Meingan, 2015, p. 160). S'agissant des organisations, il est reconnu que

l'animation d'un RTO n'est pas une fonction mais un ensemble de compétences dont les principales sont présentées dans le Tableau 3.3.

Tableau 3.3 - Principales compétences de l'animateur

Type	Compétences
Savoirs	Travail collaboratif
	Gestion de projet
	Dynamique de groupes
	Gestion de connaissances
	Communication orale et écrite
	Conduite du changement individuel
Savoir-faire	Leadership
	Coordination d'un groupe en mode présentiel ou digital
	Négociation
	Délégation
	Intermédiation
	Capacité à rendre des comptes
	Aptitude à travailler avec ses pairs
	Mise en forme
Utilisation des outils logiciels	
Savoir-être	Charisme
	Ouverture d'esprit
	Dynamisme
	Esprit de synthèse
	Empathie
	Influence
	Rayonnement

Source : Adapté Balmisse et Meingan, 2015

Indépendamment de son type, l'animateur doit le plus tôt possible définir et communiquer la vision de développement de la communauté, c'est-à-dire les objectifs communs. Celle-ci, comme toute vision, a pour objectifs de préciser ce qui est voulu concrètement de cette communauté et quelles sont les attentes pratiques par rapport aux membres. En plus d'être simple et concrète, pour Balmisse et Meingan (2015, p. 161) une vision de qualité doit permettre créer des proximités par le biais de :

- créer un destin commun pour le RTO ;
- mettre en place pour les membres un sentiment fort d'appartenance et de confiance mutuelle ;
- susciter chez les membres l'envie de participer à une émulation adaptée ;
- installer un environnement facilitant les échanges.

Ces caractéristiques donnent la notion de transparence, nécessaire dans une agglomération d'entreprises. De manière concrète, l'animateur du RTO va avoir à déployer des activités de coordination et pilotage. Selon Balmisse et Meingan (2015, p. 163), il devra, suivant le type de RTO, réaliser principalement les activités suivantes :

- liaison avec le management intermédiaire et éventuellement la direction ;
- constitution des membres en tant que groupe ;
- gestion des membres et encouragement à leur participation aux échanges avec les comportements adaptés ;
- communication présentielle et digitale auprès des membres pour les informer notamment de l'actualité de la communauté ;
- initialisation, animation, analyse, synthèse et évaluation des échanges entre les membres ;
- intermédiation en cas de différence de point de vue entre les membres ;
- recueil des éléments nécessaires et mise en forme attractive des contenus ;
- définition et déploiement de mécanismes de reconnaissance pour les membres en fonction de leur activité ;
- évaluation de la communauté par rapport à ses objectifs et amélioration de ses modes de fonctionnement ;
- travail avec les autres animateurs pour le partage des bonnes pratiques d'animation ;
- fourniture des éléments de pilotage pour rendre des comptes ;
- rayonnement dans l'organisation pour représenter la communauté.

Les compétences exposées précédemment, mettent en évidence le rôle du gestionnaire avec l'expertise en relation intra et inter-organisationnelle, au-delà d'une grande capacité de communication et négociation. Parmi les compétences présentées par l'animateur, il y a le leadership. D'après Goleman (1996), le leader doit particulièrement avoir conscience de ce qu'il est et savoir se manager avant de prendre conscience des autres et savoir s'y ajuster pour les entraîner. L'auteur a identifié les différents styles de leadership de terrain. Ils sont présentés dans le Tableau 3.4.

Tableau 3.4 - Styles de leadership de terrain

Style	Finalité principale
Coercitif	Être certain de réaliser les actions adaptées à la situation
Autoritaire	Déployer des actions d'importance avec un appui raisonné des parties prenantes
D'affiliation	Reconstruire la confiance et les relations entre les parties prenantes
Démocratique	Faciliter les échanges dans un contexte où la connaissance de la situation actuelle et future est partagée entre les parties prenantes
Meneur	Motiver et conduire les parties prenantes vers les objectifs à atteindre
Coach	Fournir un support notamment technique aux parties prenantes

Source : Adapté Goleman (1996)

En suivant la même ligne que Balmissé et Meingan (2015), Goleman (1996) a considéré comme fondamentale la connaissance technique pour l'animateur. Plus globalement, selon lui, il est attendu d'un animateur qu'il possède les comportements suivants dans un RTO :

- disponibilité en répondant rapidement aux sollicitations des membres, fournissant une évaluation de la situation et posant les bonnes questions ;

- positivité en ayant une communication simple, mettant en avant la valeur ajoutée de la situation et minimisant les éléments négatifs ;
- transparence en ne cherchant pas à cacher la vérité aux membres, en restant impartial et gardant du recul ;
- inclusivité en donnant envie de réaliser des activités ensemble et créant les conditions pour des échanges de qualité entre membres ;
- exemplarité en rendant cohérents les discours avec les pratiques et en acceptant de rendre des comptes sur ses activités.

3.3.2. Styles d'animation

Pour prendre en charge et mettre en œuvre ces activités il faut une forte présence de l'animateur auprès des membres de la communauté sur un mode présentiel ou digital. Sur ce point, nous revenons sur le concept de proximité électronique mobilisé dans le Chapitre 2, pour mettre l'accent sur l'importance de déployer un réseau de communication et partage de connaissance. Dans celui-ci, l'animateur met en œuvre ses qualités de communicant et son sens des relations humaines. Pour Balmissse et Meingan, (2015), l'implication de l'animateur sur les thématiques de la communauté est un autre mode d'animation. Il a pour but de créer dynamiquement un effet d'entraînement à l'échange autour de l'animateur.

Par-delà ses compétences, ses comportements et son style d'animation, pour pouvoir déployer efficacement ses activités, l'animateur doit aussi disposer d'un ensemble d'éléments lui permettant de bien se positionner dans l'organisation. De là vient la complexité de la tâche d'animateur de RTO. Selon Balmissse et Meingan (2015, p. 165) « depuis plusieurs années une réflexion a été engagée par différentes organisations (organismes de formation, écoles de management, associations...) pour définir et mettre en place des formations pour les animateurs. Peu de ces initiatives ont abouti de manière concrète. Doit certainement être considéré le fait que la notion de RTO n'a jamais été définie de manière complète et précise. Une autre raison est celle que l'animation de RTO est plus un ensemble de compétences qu'une fonction ».

3.3.3. Les problèmes à gérer par l'animateur

La mise en avant de la faible disponibilité n'est souvent, chez un membre, pas une raison réelle, c'est pourquoi il suffit souvent de présenter la valeur ajoutée de la communauté. « Le manque de clarté par rapport à ce qui est attendu concrètement est parfois indiqué par les membres » (Balmissse et Meingan, 2015, p. 168). C'est-à-dire qu'ils ne font pas le lien entre la vision de développement du RTO et leurs activités, ce qui ressemble à un vrai problème de

design de projet et de manque gouvernance. Peut-être, est-ce le problème le plus difficile à régler dans toutes les agglomérations d'entreprises, c'est-à-dire le fait d'engager les membres dans une stratégie collective de groupe et développer le sentiment de ressemblance et d'appartenance, comme nous l'avons démontré dans le Chapitre 2.

Pour pallier ce manque, la méfiance à partager des informations et des connaissances doit être traitée par une communication adaptée sur la logique du don et de la réciprocité et l'enrichissement des uns et des autres permis grâce à cette approche. En effet, « la circulation de biens et d'informations par la réciprocité sert à tisser et à entretenir les relations, elle est un support à nos liens. Refuser de donner, négliger le partage, comme refuser de prendre, ou de rendre, c'est refuser de nouer l'alliance dans le sens du structuraliste Lévi-Strauss » (1973 repris par De Lamarlière et Staszak, 2000, p. 226).

Un autre problème se pose à propos de l'animateur, il s'agit de la question de l'absence de soutien de la hiérarchie de différents niveaux aux activités du RTO ; ce qui est mis en avant assez souvent. En fait, « l'animateur compte parmi ses attributions la gérance des rapports avec le management intermédiaire des membres et, de plus, le sponsor du RTO appartient à la hiérarchie de l'organisation » (Balmisse et Meingan, 2015, p. 169). Nous sommes convaincus que cette problématique serait réglée par l'attachement de tous les membres aux directives stratégiques présentes dans le projet-territoire.

3.4. La gouvernance dans une place portuaire

A l'évidence, il n'existe pas de modèle unique pour la gouvernance portuaire. Chaque port est soumis aux instances politiques des différentes échelles institutionnelles (municipale, régionale, provinciale, nationale, internationale). Par ailleurs, les modalités d'acheminement du fret maritime relèvent d'une prise de décision du secteur privé. Cette variété d'échelles et cette multiplication du nombre de « parties prenantes » constituent le cadre institutionnel général dans lequel s'inscrivent les modes de gouvernance des systèmes portuaires mondiaux (Comtois et Slack, 2003).

Les concepts d'intérêt général, de bien public, d'intérêt national, local, municipal ou social justifient l'intervention des pouvoirs publics dans le domaine de la gestion portuaire. Ainsi, les ports et les zones portuaires sont perçus comme des infrastructures au service des intérêts collectifs. Les stratégies développées au sein de la place portuaire portent notamment sur le rôle de son coût, sa fiabilité, sa sûreté, l'efficacité des terminaux, le développement des infrastructures logistiques et du multimodal, tout comme l'importance de la desserte de

l'hinterland (Mbondji Nyake, 2010).

Cependant, pour des raisons politiques et budgétaires les États ne peuvent plus assurer seuls la gestion et l'entretien des ports. Donc, la plupart d'entre eux se sont inquiété depuis les dernières années sur le meilleur modèle de gestion afin d'être plus performante (Guéguen-Hallouët, 2014). Ces nouvelles dispositions vont inévitablement passer par une participation plus efficace du secteur privé. De cette façon, on observe de plus en plus la gestion des terminaux spécialisés des grands ports est dorénavant confiée à des armements ou à des opérateurs internationaux.

Nous soulignons que ce partage du marché entre les opérateurs de terminaux privées génère un mouvement bénéfique pour le port car il génère de concurrence interne. Le résultat global est une meilleure performance de la logistique. Ce mouvement que nous observons en France et en Brésil, en particulier après les réformes portuaires, même si timidement comparé avec les ports du nord de l'Europe et de l'Asie.

Selon Guéguen-Hallouët (2014), si les Etats se désengagent de la gestion portuaire, ils s'occupent de garder la place de leurs ports maritimes en restaurant notamment la concurrence entravée par des réglementations peu adaptées aux nouvelles lignes directrices du commerce international. Cette rigidité de la structure de gestion des zones portuaires est le résultat d'un service de caractéristiques inélastiques, à savoir difficiles à remplacer, en raison de son coût financier et de la rareté des espaces disponibles pour l'installation d'une structure de grande ampleur.

La question est de s'interroger sur le rôle du pouvoir public dans la place portuaire lorsque en tant qu'autorité portuaire. Si l'autorité portuaire est le seul acteur à posséder une perception et une connaissance de l'ensemble de la place portuaire, ainsi qu'à détenir l'autorité et le pouvoir de contrôle sur de nombreuses décisions relatives à l'activité portuaire, on doit souligner qu'il n'en est ni le donneur d'ordre, ni le coordonnateur au niveau opérationnel. Son rôle est « de surveiller, de garantir, voire de dynamiser l'activité marchande » (Guérin, 2000). Donc, est-ce que cette tâche pourrait être donner à un opérateur privé, comme dans la plupart des port anglais ?

Selon l'UNCTAD repris par Sousa Jr. et Prata (2008), dans les ports plus modernes ceux de quatrième génération est possible de distinguer trois niveaux d'objectifs :

- Un port en tant qu'entité s'efforce de maximiser son volume de trafic ;

- Il doit alors s'efforcer, dans l'intérêt des expéditeurs ou des destinataires, de minimiser les coûts et les temps de passage de la marchandise et ainsi contribuer à l'optimisation de l'ensemble de la chaîne ;
- Enfin, le port est un centre de production de biens et de services qui a une influence sur l'économie en termes de création d'emplois, de valeur ajoutée et de revenus.

Toutefois, Guéguen-Hallouët (2014) souligne la complexité des modes de gestion des ports en raison de la diversité des activités (logistiques et commerciales) et de l'hétérogénéité des acteurs. Ces caractéristiques impliquent un large éventail de modèles de gestion, ce qui rend difficile de concevoir un modèle unique et appropriée à tous les ports.

3.4.1. Les modèles d'exploitation des ports

Les modèles d'exploitation des ports existants aujourd'hui dans le monde, sont le résultat d'années d'évolution technologique et juridique et sont le fruit de l'existence de formes alternatives d'organisation et de gouvernance des ports, tels que différents niveaux d'implication d'organismes publics et privés. En accord avec Coutinho et. al (2013), afin de mieux comprendre les modèles d'exploitation portuaire, il se fait nécessaire pour nous de regrouper les activités portuaires en quatre catégories, comme suit :

- Réglementation et supervision des services réalisés sur le port : implique l'ensemble des obligations et responsabilités, en général définies par des résolutions et des normes légales, qui sont effectués par une autorité portuaire. Normalement, cet élément n'est pas transféré à un organisme privé, dû à ses caractéristiques éminemment publiques.
- Gestion des zones communes du port : responsable de l'infrastructure et de la superstructure d'usage commun, comprenant les milieux de l'eau. Cette activité est typique de *landowner*, qui détient le droit de transfert permanent ou temporaire de ses propriétés via cession, bail ou concession de lots à l'intérieur de la zone du port.
- Gestion de zones d'usage restreint à l'intérieur du port : ces zones sont celles dans lesquelles leur usage est décidé séparément des décisions autour des structures d'usage commun. Ceci est le cas de zones d'usage spécifique, comme les terminaux portuaires.
- Opération portuaire : concerne le transfert de biens et de passagers entre une embarcation et le quai du port, tel que leur circulation dans le port. Le transfert de cet élément vers des agents privés permet l'introduction de concurrence intra-ports.

Une fois présentée cette subdivision en ce qui concerne les activités portuaires, il devient nécessaire de définir les modèles d'exploitation de ports existants dans le monde, lesquels se différencient par les formes de gouvernance, publique ou privée. Ainsi, le rapport de la Banque

mondiale intitulé « Port Reform Toolkit » (World Bank, 2007) conseillé les Etats à adopter des mesures de libéralisation dans la gestion des ports de commerce, pour favoriser un modèle de partage entre acteurs publics et privés. Ces mesures son accordé avec l'école libérale selon laquelle le port est sur un marché concurrentiel qu'il doit satisfaire et, par conséquent, seules les forces du marché doivent décider de son existence. Néanmoins, s'oppose à une deuxième école, celle de l'aménagement du territoire et du développement économique local, le port offre des services commerciaux et des prestations d'intérêt public (Cambon, 1994).

Ce manuel de la Banque mondiale a inspiré les régimes de gestion des zones portuaires plus modernes. Ainsi, les modèles d'organisation portuaire ont évolué vers un mouvement global de passage.

Tableau 3.5 - Formes d'organisation des ports

Nom	Description	Adopté
Port Public (<i>Service Port</i>)	N'implique pas de participation privée. Toutes les catégories d'activités portuaires sont de la responsabilité du pouvoir public. L'autorité portuaire, propriétaire des ouvrages et des outillages, exécute les fonctions de manutention.	Ports brésiliens pré-1993
Port Presque-Public (<i>Tool Port</i>)	Participation privée seulement dans l'opération portuaire, dans des activités typiquement de terminal. Ces zones d'usage restreint sont gérées comme s'il s'agissait de zones d'usage commun.	Port du Pecém
Port Public-Privé (<i>Landlord Public</i>)	Le pouvoir public se comporte comme un gestionnaire de copropriété typique. Ces zones d'usage restreint sont concédées au travers de contrats. L'autorité portuaire confie l'activité de manutention à un tiers exploitant.	Rotterdam, Marseille-Fos, Santos, Suape
Port Presque-Privé (<i>Landlord Privé</i>)	Diffère du modèle antérieur par rapport à la nature juridique du gestionnaire des zones communes. Le <i>Landlord</i> est un agent privé. L'autorité portuaire est uniquement responsable des activités de réglementation et de supervision.	Mexique après 1993 - 16 ports S.A.
Port Privé (<i>Private Port</i>)	Tous les éléments sont privés. Il n'y pas de présence du pouvoir public dans les décisions d'aménagement et d'opération du port.	Certains ports UK et TUP du Brésil

Source : Britto *et al.*, 2015 élaboré par l'auteur

A partir de ces définitions, nous pouvons présenter le Tableau 2 ci-dessous, associant les quatre types d'activités avec cinq modèles portuaires suggérés par le document Port Reform Toolkit de la Banque Mondiale (2003).

Tableau 3.6 - Modèles d'Exploitation de Ports

Modèle Portuaire	Réglementation et Supervision	Gestion de Zones Communes	Gestion de Zones d'Usage Restreint	Opération Portuaire
Public	Publique	Publique	Absence	Publique
Presque-Public	Publique	Publique	Absence	Privée
Public-Privé	Publique	Publique	Privée	Privée
Presque-Privé	Publique	Privée	Privée	Privée
Privé	Privée	Privée	Privée	Privée

Source : Coutinho *et al.*, 2013

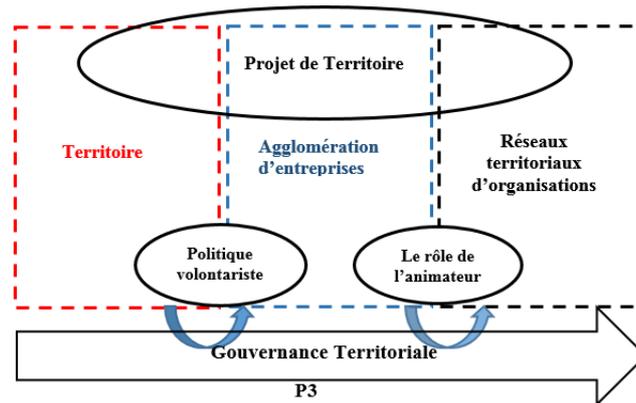
On observe que les ports les plus influents du monde s'inscrivent dans le modèle de gestion du type Port Public-Privé (*Landlord Public*), dans lequel le pouvoir public se comporte comme un gestionnaire typique de copropriété concédant à l'organisme privé les zones d'usage restreint pour exploitation commerciale au travers de contrat (contrats de loyer, bail ou cession temporaire d'usage). Alternativement, la zone d'usage restreint peut-être de propriété définitive de l'usager (Coutinho *et al.*, 2013). Il est de la responsabilité de l'agent privé de disposer des machines et des équipements (grues, chariots élévateurs et véhicules de cargaison : les porte-containers, *reach-stackers* et *harbour cranes*) nécessaires à la prestation de services logistiques (Britto *et al.*, 2015). Ainsi, surgit la majorité des terminaux spécialisés par type de cargaison. Ce le cas des ports de dernière génération, où la principale source de revenus provient des loyers et la contractualisation devient la marque principale de cette gouvernance.

Dans ce modèle, l'autorité publique détient et administre l'infrastructure du port. Gardant pour elle les fonctions de réglementation et de supervision, telle que celle de la gestion des zones communes. Cette autorité prélève des taxes portuaires d'entreprises qui agissent à l'intérieur du port (Coutinho *et al.*, 2013). Ce modèle est le plus commun du monde. Parmi les exemples se trouvent les ports de Los Angeles et de New York-New Jersey (EUA), celui de Rotterdam (Hollande), celui de Buenos Aires (Argentine), celui de Marseille-Fos (France), celui de Singapour et la majorité des ports brésiliens, tels que Santos, Rio de Janeiro, Suape, Rio Grande, Itajaí, etc.

3.5. Le cadre théorique retenu et la proposition identifiée découlant de la littérature

Basé sur la revue de littérature sur gouvernance territoriale nous avons pu construire le Figure 3.1 avec la Proposition 3.

Figure 3.1 - La proposition identifiée découlant de la littérature



Source : élaboration personnelle

Proposition 3 : *En considérant les processus et pratiques de gouvernance territoriale comme étant dynamique et en plein transformation, ainsi que les rapports relationnels et des proximités que sont toujours nouer ou délier, renforcées ou affaiblis, nous pouvons affirmer que le processus d'évolution d'un territoire est inexorablement lié aux choix des modèles de gouvernance et ses respectives bifurcations. Et cela parce que grâce à des politiques de gouvernance se feront respecter les démarches démocratiques et participatifs, les normes et règles de déroulement contenues dans le projet-territoire. Il sera de responsabilité de ces politiques aussi et, surtout, des animateurs la tâche de mobiliser et activer les logiques d'appartenance et similitudes visant deux choses : engager des acteurs aux intérêts distincts (Colettis et al., 1993) et prendre en considération l'hétérogénéité des membres du réseau (Alberti, 2001).*

Pour faire cette proposition nous nous appuyons sur les concepts suivants figurant dans le Tableau 3.5 :

Tableau 3.7 - Le cadre théorique sur Gouvernance Territoriale

Gouvernance : définitions	Auteurs
l'ensemble des processus et dispositifs que contribuent à l'élaboration, parfois concertée, parfois conflictuelle, de projets communs	Torre et Traversac, 2011
l'ensemble d'initiatives ou actions qui expriment la capacité d'une société territorialement organisée de gérer les questions publiques à partir de l'engagement collective	Dallabrida, 2011
l'ensemble des régulations, modes de résolution des conflits, modes de partage d'informations, etc. qui émerge de l'interaction entre les agents	Colletis et Pecqueur, 2005
est liée à la diversité d'activité qui font partie du flux de production, ainsi que le processus de génération, dissémination et d'utilisation des connaissances	Stainsack, 2006
l'ensemble de dispositifs institutionnels établissant la régulation des relations entre des acteurs autour d'un projet	Torre et Wallet, 2011
une tentative d'équilibrer des différences à travers des accords partiels et provisoires, cherchant à atteindre quelques objectifs communs	Pires et Neres, 2008
elle conçoit la configuration de réseaux d'acteurs qui caractérise, à travers ses engagements, ses accords et conventions	Colettis <i>et al.</i> , 1993
elle s'agit également d'une interaction entre des forces poussant à la coopération et d'autres forces, qui poussent au conflit	Torre, 2011
elle permet d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même des RTO ; elle joue alors un rôle de chef d'orchestre ou d'architecte social	Alberti, 2001
elle orienter le réseau à partir d'un processus intentionnel ; il s'avère nécessaire pour encourager une dynamique collective	Chabault, 2010
elle est responsable pour élaborer des règles de déroulement de la coopération dans la phase de mise en œuvre du projet	Loilier, 2010

Source : élaboration personnelle

Synthèse du chapitre

L'intérêt de la théorie de gouvernance dans notre travail de recherche est dû à la constatation suivante : « les réseaux sont en effet des formes d'organisations réunissant des acteurs trop hétérogènes pour que leur performance provienne d'une forme de coordination spontanée » (Chabault, 2010). Ces constats nous peuvent certifiée tout à long de nous recherches pendent notre carrièr académique en développent recherche sur cette thématique. Autrement dit, on peut assurer, basé sur les travaux séminaux de Alberti (2001), que l'existence des réseaux reposent sur leur propre système de gouvernance.

On pourrait conclure que la gouvernance pour être menée à bien doit être accompagnée d'un projet et d'un animateur dédié. On peut plus loin, il faut dire que dans toutes les phases de développement d'un territoire la politique de gouvernance et le projet doivent être ajustés et actualisés selon les nécessités de la communauté.

En effet, il faut d'abord considérer quelques facteurs intrinsèques à chaque territoire et à chaque moment de son stade d'évolution pour bien mettre en relation les modèles de gouvernance d'accord avec les proximités que se veulent activer et/ou maintenir.

Conclusion de la Partie 1

La première partie de cette thèse nous a permis d'appréhender théoriquement les concepts liés à la question de déploiement et évolution des agglomérations d'entreprises. Nous avons, dans un premier chapitre tenté de définir les contours du concept de territoire. Nous avons synthétisé les éléments de la littérature notamment sur la définition des territoires et sa compréhension comme un ressource spécifique. La revue de littérature réalisée nous permet d'affirmer qu'ils consistent en ressources de nature stratégique pour les entreprises et sont possible d'être changé par le biais des politiques volontaristes jusqu'au arriver au niveau d'un RTO. A la fin du chapitre une première proposition est construit.

Dans un second chapitre nous avons décrit les formes et les caractéristiques des Proximités. Nous présentons également les croisements entre les différents types de Proximités. Ainsi, quatre « groupes » de Proximité ont été identifiés dans la littérature, lesquels sont subdivisé en : la Proximité géographique permanente, la Proximité géographique temporaire, la Proximité géographique subie, la Proximité organisationnelle, la Proximité sociale, la Proximité culturelle, la Proximité institutionnelle, la Proximité électronique, la Proximité territoriale structure. Nous proposons à la fin du chapitre 2 une deuxième proposition.

Le chapitre 3 propose une lecture des gouvernances et mobilise la littérature qui nous permet d'affirmer des concepts qu'ils sont reliés, comme par exemple : l'aménagement territoriale public, le projet-territoire et le rôle de l'animateur. Ensuite, les constats effectués nous permettant d'interroger le lien potentiel entre les proximités et les modèles de gouvernance.

Il nous est donc possible d'affirmer que, d'un point de vue théorique, les gouvernances sont contraintes pour les hétérogénéités : sociales, économiques, culturelles, mais aussi organisationnelle. En effet, les RTO étant décrits comme des réseaux dynamiques hétérogènes et que le déploiement des gouvernances doit nécessairement s'occuper de créer des proximités et maximiser les possibilités d'interaction. A la fin du chapitre 3 une troisième proposition est élaborée.

Des propositions de recherche sont formulées à la suite de la revue de littérature réalisée et un schéma représentatif des propositions de recherche est présenté. Ces propositions seront vérifiées et amendées dans les chapitres présentant les résultats empiriques qui suivent.

Introduction de la Partie 2

La deuxième partie de cette thèse est consacrée à la présentation et à la justification des choix méthodologiques effectués ainsi qu'aux résultats, discussions et conclusions de la recherche.

Dans un premier chapitre (chapitre 4), nous présenterons les choix épistémologiques et méthodologiques. Ce chapitre sera destiné à la justification de notre question de recherche, à la présentation de la méthodologie utilisée pour la revue de littérature et les cadres théoriques retenus. Dans ce chapitre nous justifierons, de plus, notre terrain de recherche : les deux cas étudiés seront présentés de façon superficielle. La méthodologie employée sera l'analyse multi-cas par le biais d'entretiens semi-directifs. Les personnes interviewées seront aussi présentées ainsi que la méthode d'analyse de verbatim.

Dans le chapitre 5, nous présenterons l'analyse intra-cas : la Zone Industriale-Portuaire du Pecém (Brésil) et la Zone Industriale-Portuaire de Fos (France). Nous allons mettre en relief leurs caractéristiques générales et les spécificités propres à chacun.

Dans le dernier chapitre (chapitre 6), nous présenterons les résultats de l'analyse inter-cas, l'analyse des propositions de recherche et vérifierons la validité des propositions formulées. Ensuite, nous proposerons une relecture théorique des résultats avant de conclure la thèse.

**PARTIE 2 : CHOIX
MÉTHODOLOGIQUES ET DESIGN
GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE**

Chapitre 4 - Épistémologie et architecture de la recherche

Introduction

4.1 - Design général de la recherche

4.1.1 - Un ancrage dans le Paradigme Interprétativiste

4.1.1.1 - Présentation du Paradigme Epistémologique Interprétativiste

4.1.2 - Le choix du Paradigme Epistémologique Interprétativiste et ses Implications

4.2 - Le choix de l'étude de cas

4.2.1 - La sélection des cas : Les zones industrialo-portuaires

4.2.2 - Les zones industrialo-portuaires : la ZIP du Pecém et la ZIP de Fos

4.2.3 - Le choix des ZIP : Fos et Pecém et leurs intérêts par rapport à l'étude

4.3 - La collecte et l'analyse des données

4.3.1 - Le Raisonnement Théorique

4.3.2 - La Collecte des Données Qualitatives

4.3.3 - L'échantillon

4.3.4 - Méthode de collectes de données

4.3.4.1 - Le personnel interviewé

4.3.4.2 - Les entretiens

4.3.5 - L'Analyse de contenu

4.3.5.1 - La fiabilité

4.3.5.2 - Verbatim : transcription et codage

4.3.5.3 - Analyser les Données

Synthèse du Chapitre

Introduction

Le chapitre aborde le paradigme épistémologique dans lequel la recherche est menée ainsi que les choix méthodologiques réalisés. Nous expliciterons tout particulièrement le processus de mise en œuvre de la recherche. Notre recherche repose sur une recherche de type qualitatif, c'est-à-dire qui se réfère à l'étude d'un ou de quelques cas singuliers, menée dans un cadre interprétativiste (David, 2004).

Dans le cas d'une recherche qualitative, il faut établir que les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes et évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche (à la fois le design de la recherche et les outils de recueil et d'analyse des données) permet de répondre aux questions initialement posées qui constituent l'objet de la recherche. Il est alors indispensable, avant de commencer le recueil de données, de s'assurer que l'unité d'analyse et le type de mesure choisis permettent bien d'obtenir les informations nécessaires (Godard *et al.*, 2014).

Il faut donc dans un premier temps poser convenablement la question ou l'objet de recherche qui va par la suite guider l'observation sur le terrain. Puis, il est indispensable de préciser les concepts centraux qui sont le plus souvent les dimensions à mesurer, en s'appuyant sur les théories antérieures (Godard *et al.*, 2014). Ainsi, pour étudier les formes d'interaction dans les agglomérations d'entreprises du type ZIP, nous nous sommes d'abord attaché à définir le territoire et les formes de production « localisée » avant de préciser les dimensions de la théorie d'économie de proximité et les concepts de gouvernance territoriale.

D'après Godard *et al.* (2014, p. 303), l'étape suivante consiste à établir, à partir de l'objet de la recherche et à partir de la littérature, un cadre conceptuel. Celui-ci doit permettre d'identifier les différents éléments de la problématique, de fournir les bases nécessaires à la construction de la méthodologie et de déterminer les caractéristiques du terrain d'observation et des unités d'analyses. En effet, le cadre conceptuel décrit les principales dimensions à étudier, les variables clés et les présumées relations entre ces variables. L'auteur spécifie ainsi ce qui sera étudié et par là-même, détermine les informations à recueillir et à analyser (Miles *et al.*, 2013 repris par Godard *et al.*, 2014).

Selon Yin (1994), il convient également de montrer que l'ensemble de la méthodologie utilisée pour étudier l'objet de la recherche mesure bien ces dimensions spécifiques précisées dans le cadre conceptuel. Il propose d'utiliser certaines tactiques pour améliorer la validité de construction d'une recherche qualitative :

- utiliser plusieurs sources de données différentes ;
- établir une « chaîne d'évidences », enchaînement d'indices et de preuves qui confirme un résultat observé, et qui permet à toute personne extérieure à la recherche de suivre précisément comment les données alimentent la démarche allant de la formulation de la question de recherche à l'énoncé des conclusions ;
- et enfin, faire valider le cas par des acteurs clés.

Ce chapitre vise donc principalement à rendre compte du cheminement suivi et des choix opérés (Section 4.1 et 4.2), ainsi que des méthodes utilisées pour collecter et analyser les données (Section 4.3).

4.1. Design général de la recherche

La présentation du design général de la méthodologie de notre recherche s'articulera en trois points. Après une présentation générale du paradigme épistémologique choisi (le paradigme épistémologique interprétativiste), le premier point soulignera les implications générales de ce choix sur le design de la recherche. Nous montrerons ensuite que la méthodologie de l'étude de cas est particulièrement appropriée à notre projet de recherche, c'est-à-dire à la compréhension des microprocessus des dynamiques de gouvernance des agglomérations d'entreprises et de l'interaction des acteurs dans ces territoires. Enfin nous présenterons le cas étudié soulignant les raisons de ce choix.

4.1.1. Un ancrage dans le Paradigme Interprétativiste

L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance. La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Thiétart et al., 2014).

L'épistémologie peut se définir comme une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées (Thiétart et al., 2014). Selon l'auteur, la réflexion épistémologique peut se déployer sur quatre dimensions :

- une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ;
- une dimension épistémologique, qui interroge la nature de la connaissance produite ;
- une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ;
- une dimension axiologique enfin, qui interroge les valeurs portées par la connaissance.

Tout travail de recherche repose donc sur des présupposés épistémologiques qui permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable (Thiétart *et al.*, 2014). Le chercheur pourra donc évaluer la scientificité de ses énoncés.

Avant d'exposer notre démarche méthodologique, il semble donc important de présenter dans un premier temps notre posture épistémologique.

4.1.1.1. Présentation du Paradigme Epistémologique Interprétativiste

À partir des travaux de Thietart *et al.* (2014) indiquant que le travail épistémique suppose trois questionnements principaux :

- Qu'est-ce que la connaissance ?
- Comment la connaissance est-elle engendrée ?
- Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

La première question s'interroge sur la vision du monde social qu'a le chercheur. Elle renvoie à la fois à des questions de niveau ontologique sur la nature de la réalité que le chercheur pense pouvoir appréhender : Qu'y a-t-il à connaître ? Quelle est la nature de la réalité ? Et des questions de niveau épistémique sur la nature du lien entre le sujet connaissant et le sujet connaissable : Est-elle objective, reflet d'une réalité qui existe indépendamment du chercheur ? Est-elle l'interprétation de la réalité par le chercheur ? Est-elle une construction de la réalité ?

La deuxième question renvoie à des questions de niveau méthodologique : Par un processus d'explication ? De compréhension ? De construction ? Il s'agit alors de s'interroger sur le chemin de la connaissance emprunté. Enfin, la troisième dépend des réponses apportées aux questions précédentes et renvoie à des questions : Scientifique ou non ? Vérifiée, corroborée ? Idiographique, empathique (révélatrice de l'expérience vécue par le sujet) ? Intelligible, adéquate ? On s'interroge alors sur les critères qui permettront de valider la connaissance produite.

D'une façon générale, la posture épistémologique nous aide à formuler des éléments de réponse et renvoie à la conviction personnelle du chercheur. Les réponses apportées s'inspireront des trois grands paradigmes épistémologiques usuellement identifiés : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Ces paradigmes, constituent autant de modèles, schémas intellectuels ou cadres de référence dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs (David, 2004).

Selon Thiétart *et al.* (2014), le paradigme positiviste est souvent présenté comme le paradigme dominant les sciences de l'organisation et revendique un positionnement réaliste. Le projet du positivisme est d'expliquer la réalité. L'interprétativisme, défendant la particularité des sciences humaines en général et des sciences de l'organisation en particulier, s'oppose traditionnellement au positivisme. Pour l'interprétativisme le but est avant tout de comprendre la réalité. Le constructivisme enfin, partage avec le courant interprétatif un certain nombre d'hypothèses relativistes. Il a cependant des conceptions particulières par rapport à l'interprétativisme quant au processus de création de la connaissance et aux critères de validité de la recherche. Pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de déconstruire la réalité.

Dans cette perspective, nous adhérons aux hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique interprétativiste. Il convient de présenter les principales hypothèses du paradigme épistémologique interprétativiste selon les trois questionnements d'ordre ontologique, épistémique et relatifs au critère de validité ou de légitimité de la connaissance produite.

4.1.2. Le choix du Paradigme Epistémologique Interprétativiste et ses Implications

Les différentes caractéristiques propres au paradigme épistémologique interprétativiste ont plusieurs conséquences sur notre design de recherche. Dans notre projet de recherche, nous posons ainsi des hypothèses de travail de niveau ontologique : nous assumons une approche combinatoire de la gouvernance territoriale qui se fonde sur les interactions sociales.

Même s'il est possible que certains des phénomènes que nous étudions aient des propriétés indépendantes du fait qu'un chercheur les étudie, la connaissance de ces phénomènes est dépendante du chercheur qui l'élabore. Dans notre recherche, nous étudions les modèles de gouvernance territoriale au sein des zones industrialo-portuaires et leur influence sur les interactions entre les parties prenantes. Nous avons choisi d'analyser ce processus sous l'angle des proximités entre les acteurs. Nous cherchons à produire une compréhension plus fine des dynamiques complexes de gouvernance au sein des ZIP afin d'identifier les mécanismes générateurs de la mise en œuvre de projets de territoire et de l'interaction des acteurs dans ces projets.

Ce projet de recherche, tel qu'il est formulé, aura une influence sur les connaissances élaborées surtout dans les nouvelles ZIP dans le pays en voie de développement. Nous pensons également que les représentations des niveaux de développement des territoires générateurs des ZIP et des réseaux territoriaux d'organisations, du type des plateformes industrielles et

logistiques, telles que produites par la recherche, même si elles représentent des savoirs génériques que l'on peut étendre à d'autres cas, pourront évoluer, être enrichies, voire redéfinies lors d'une mise en contexte différente. Notre projet de recherche est de mieux comprendre les politiques de gouvernance des autorités responsables pour des ZIP, plus spécifiquement concernant les entreprises placées sur leur territoire, même si nous avons que ces politiques ne peuvent être que temporairement stables et que ces changements sont intrinsèquement liés aux règles du marché.

L'évaluation des connaissances est ici entendue comme légitimation ou validation des connaissances. Selon la dimension axiologique, les connaissances produites dépendent du processus par lequel elles ont été produites. Donc, il s'avère indispensable de justifier la légitimité des connaissances créées à travers une explicitation de l'ensemble du processus mis en œuvre. Ce travail de justification des savoirs suppose un niveau élevé d'explicitation du matériau empirique mobilisé (David, 2004) tout au long de la recherche. C'est seulement à travers ce processus de légitimation des savoirs élaborés que la recherche peut gagner en « validité interne ».

4.2. Le choix de l'étude de cas

Le choix d'une démarche qualitative s'inscrit dans la volonté de comprendre de manière plus fine les microprocessus liés aux modèles de gouvernance territoriale et de l'interaction des acteurs au sein des ZIP. Une recherche qualitative s'intéresse précisément à l'étude d'un contexte spécifique, c'est-à-dire à l'analyse présente dans des cas singuliers. L'étude de cas est considérée comme une des méthodes les plus représentatives pour ce type de recherche. Yin (1994, p. 23) décrit l'étude de cas comme « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans laquelle de multiples sources d'évidence sont utilisées ».

Nous nous attachons à une méthodologie d'analyse qualitative, en suivant la même ligne de raisonnement de Blanc *et al.* (2014, p.561) : « l'analyse qualitative permet [...] dépasser la seule analyse du contenu d'un document. Elle permet en effet de formaliser les relations entre les différents thèmes contenus dans une communication afin d'en traduire la structure ».

Il existe deux méthodes majeures d'étude de cas : la méthode de type « Natural Inquiry » (NI) (Lincoln et Guba, 1985) et la théorie enracinée ou « Grounded theory » (GT) (Glaser et Strauss, 1967). En somme, la NI souhaite rendre une description précise et fidèle de l'action quand la GT cherche à conceptualiser les mécanismes sous-jacents à l'action. Ainsi, la GT se

réalise dans une *démarche explicative* afin d'engendrer des concepts qui contribueraient à expliquer un phénomène. De plus, la GT permet un processus de vérification constant auprès de la théorie afin d'apprécier sa pertinence.

Notre projet de recherche s'intéresse au processus d'interaction au sein des agglomérations d'entreprises du type zone industrialo-portuaire. Il se réalise dans une optique explicative des dynamiques des processus de gouvernance territoriale à travers l'identification de leurs mécanismes sous-jacents. À cette fin, nous choisissons la méthode de « Grounded Theory ». Ce processus se réalise à travers des allers-retours entre les matériaux empiriques et la théorie afin de formuler des conjectures qui permettent de comprendre la complexité du phénomène.

Par conséquent, l'abduction joue un rôle important dans la création de connaissance de notre recherche. Avenier et Thomas (2011, p.15) définissent l'abduction comme « un mode [...], qui consiste à émettre des conjectures sur les causes possibles d'un certain phénomène observé. Rappelons que l'abduction vise [...] à identifier les causes plausibles des phénomènes observés ». L'analyse du matériau empirique permet la formulation de conjectures (abduction) sur les facteurs explicatifs du phénomène. Néanmoins, ces conjectures permettent également de déduire des événements qui devraient être de nouveau observés (déduction). Ainsi, une deuxième analyse des sources empirique permet une mise à l'épreuve des déductions faites et génère de nouveaux éléments (induction) qui permettent de redéfinir les conjectures initiales (David, 2004). Donc, même si nous privilégions l'abduction, notre recherche s'appuie sur les trois modes de raisonnement : abduction/déduction/induction.

4.2.1. La sélection du cas : la Zone Industrialo-Portuaire du Pecém et la Zone Industrialo-Portuaire de Fos

La sélection des cas repose à la fois sur une démarche de réflexion conceptuelle et une opportunité de mieux connaître et de comparer deux terrains éloignés géographiquement, un au Brésil et l'autre en France, dissemblables au niveau culturel, institutionnel, social... mais qui curieusement gardent des similitudes au niveau de la gouvernance territoriale. Cette hétérogénéité offerte par les terrains permet à la fois de s'appuyer sur les théories existantes et d'amplifier les connaissances sur le sujet. Nous avons choisi des cas riches, c'est-à-dire qui expriment les phénomènes en leur complexité.

A propos du Brésil, ce pays a traversé un important changement de profil de son capitalisme, ainsi que la situation de l'industrie nationale, permettant une entrée remarquée dans l'économie mondiale. Par contre, l'inégalité demeure un des principaux problèmes sociaux et

économiques. Surtout à l'intérieur du pays, la pauvreté et la précarité persistent. Il existe encore de nombreuses familles qui vivent au-dessous du seuil de pauvreté, n'ayant pas accès à l'éducation, à la santé, à l'alimentation, au logement entre autres biens sociaux (Capeller, 2009).

Dans notre cas particulier, nous avons choisi une ZIP située dans la région Nord-Est du Brésil. C'est la région du Brésil ayant le plus bas niveau de développement économique et social. Nous pouvons dire que l'espace géographique de la Métropole de Marseille présente des similitudes au niveau du développement économique et social avec la Région Nord-Est du Brésil. Cela parce que, quand nous comparons avec d'autres régions de France et du Brésil, les deux régions sont moins performantes en termes de volume d'activité économique.

Après avoir présenté les zones industrialo-portuaires, nous définirons les objets d'analyse retenus : la ZIP du Pecém et la ZIP de Fos. Enfin, nous montrerons l'intérêt des ZIP pour notre recherche.

4.2.2. Les zones industrialo-portuaires : la ZIP du Pecém et la ZIP de Fos

Depuis l'époque des grandes navigations, qui a débuté au XVe siècle, le transport maritime a une importance considérable dans l'économie mondiale. Avec l'avènement de la mondialisation, les ports sont devenus des éléments clés du développement du commerce international d'un pays. C'est ainsi que de grandes unités de production industrielle se concentrent à proximité des ports. Ces unités sont devenues des centres de gravité des activités économiques et des moyens d'optimisation des coûts logistiques afin d'accroître leur compétitivité (Falcão et Correia, 2012). Une zone industrialo-portuaire (ZIP) est un espace qui associe des activités portuaires et industrielles dans un système économique et spatial complexe. Elle peut être localisée sur un littoral maritime ou sur une voie d'eau intérieure.

Pour Guéguen-Hallouët (2014), la zone industrialo-portuaire est à la fois une entité gestionnaire et un espace aménagé d'industries et d'infrastructures (de digues, de quais de déchargement, de darses, de cales, de jetées, de passerelles, de grues, de portiques). Tout cela en lien avec des infrastructures d'acheminement terrestre (routes, rail, canaux). La ZIP est également un ensemble d'activités et de services rendus à chaque navire et à chaque marchandise par une multitude de prestataires : pilotes, compagnies de remorquage, lamaners, agents maritimes, consignataires, manutentionnaires, commissionnaires de transport, transitaires, assureurs, entreposeurs, transporteurs routiers, ferroviaires, fluviaux...

Selon Guillaume (2014), on retrouve ici les idées classiques des industries clés, développées autour du concept de pôle de croissance, duquel il découle une polarisation que les géographes appellent « l'effet de lieu ». D'après Perroux, la polarisation s'opère par concentration de moyens en des points de croissance dans l'espace où irradient ensemble des faisceaux d'échanges, connus comme externalisations positives¹⁰. Les aménageurs se sont fondés sur ce raisonnement pour faire jaillir des zones industrialo-portuaires.

L'idée de créer des agglomérations d'entreprises du type ZIP apparaît après la Seconde Guerre mondiale, dans un contexte de globalisation et de maritimisation de l'industrie lourde. Ainsi, les politiques d'industrialisation et d'exportation vont jouer un rôle central dans le déploiement de ces zones. C'est au Japon que se développèrent les premières zones, appelées MIDAs (*Maritime Industrial Development Areas*) dès les années 1950. En France, les premières plateformes industrialo-portuaires sont le résultat des politiques d'aménagement du territoire mises en place par l'Etat : Dunkerque naît en 1963 et Fos-sur-Mer en 1968. Aujourd'hui, la protection environnementale des espaces littoraux peut être un frein à ces espaces fragiles (Guillaume, 2014).

La ZIP de Fos bénéficie d'une série d'atouts, dont l'atout majeur de l'espace. Construite sur près de 12 000 hectares, la ZIP de Fos est à elle seule plus vaste que Paris intra-muros, sa capacité d'extension est unique en Europe. Fos, Lavéra et Port-de-Bouc constituent ce qu'on appelle les « bassins ouest » distants de soixante-dix kilomètres du Vieux-Port de Marseille (Cf. Figure 4.1). En comparaison, les anciens bassins de Marseille (bassins est) ne dépassent pas 400 hectares. La ZIP est gérée par le Grand Port Maritime de Marseille-Fos (GPMM) précédemment connu comme « port autonome de Marseille - PAM » (décret du 25 mars 1966). Il est chargé aussi de gérer le premier port de France, le Port de Marseille. La tutelle de l'Etat est exercée par la Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer du Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie.

¹⁰La concentration spatiale des entreprises se reflète dans l'émergence d'externalités positives qui favorisent l'apparition d'économies externes (infrastructures, main-d'œuvre qualifiée, ressources naturelles, technologies de l'information, relations inter-entreprises solides, etc.). Ces économies externes se définissent comme les gains réalisés par des firmes indépendamment de leurs actions. Ces gains ont été appelés par Schmitz (1997) « efficacité collective », laquelle est définie comme l'avantage concurrentiel provenant d'économies externes et d'actions conjointes « *joint action* ».

Figure 4.1 – La position de la ZIP de Fos sur la carte de la région Sud-Est



Source : Google Maps

Dans la période des Trente Glorieuses les ports devinrent les lieux stratégiques de l'industrie lourde (acier et pétrochimie). La nouvelle industrie portuaire se développe par la transformation de matières premières. Les ports sont logistiquement et économiquement plus viables pour gérer des flux massifs et opérer la transformation industrielle. Ainsi, la proximité de leurs lieux de déchargement leur donne la possibilité d'être plus compétitifs. Le volume des opérations autour de l'industrie a nourri une forte consommation d'espace portuaire. Pour pallier ce problème, les zones portuaires sortirent de l'espace urbain pour s'installer dans les plaines côtières, plus éloignées des centres. Les nouveaux terminaux spécialisés sont au service de l'industrie portuaire et de l'hinterland proche. Ces industries et services, qu'ils soient localisés dans l'agglomération portuaire ou à son pourtour, sont à l'origine à la fois de trafics qui génèrent des revenus pour le port, de valeur ajoutée et d'emplois pour les territoires (Tourret, 2011).

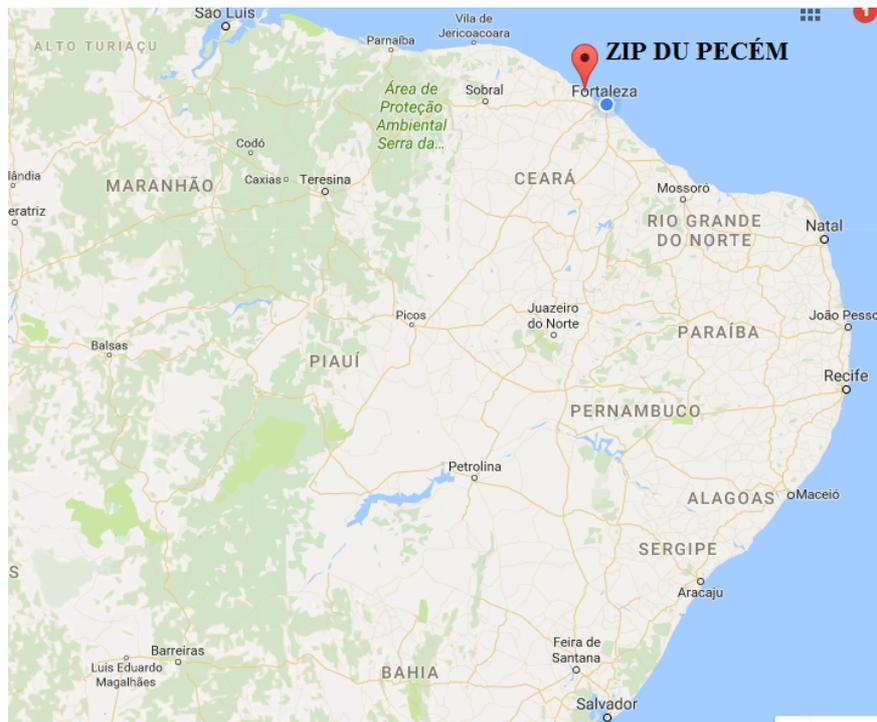
Par contre, l'expansion du transport de conteneurs et les infrastructures liées aux activités de transbordements de marchandises a pris une part importante de l'espace portuaire. Les ports de dernière génération ont bien développé leur rôle d'interface des relations commerciales, mais principalement sur des fonctions logistiques (stockage, distribution) dans les vrac liquides, solides et les diverses. D'après Tourret (2011), le succès du Benelux repose sur la maîtrise de ces trafics de spécialité industrielle. Même si dans les dernières années, surtout, après la crise de 2008

/2009, les fermetures des usines montrent que l'industrie lourde est en voie de régression. De plus, on souligne aussi qu'une partie des industries de premier niveau de transformation se fera

de plus en plus dans les pays de production, comme c'est le cas des pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Il ne faut pas oublier le rôle important que jouent les industries pour la création de valeur ajoutée pour l'économie et la production de revenus pour le port. Avec la question du foncier en Europe, les unités productives portuaires sont toujours intéressées de garder leur emplacement géographique à proximité du transport maritime (Tourret, 2011).

Dans ce contexte de « développement en retard » des pays en voie de développement par rapport aux pays développés est née la ZIP du Pecém (Cf. Figure 4.2). Le gouvernement fédéral du Brésil, en partenariat avec le gouvernement de l'Etat du Ceará, à travers le bureau des infrastructures, a inauguré officiellement le Terminal Portuaire du Pecém en mars 2002. Son implantation avait pour but de faciliter le fonctionnement des activités portuaires et industrielles intégrées, essentielles au développement d'un complexe aux caractéristiques de port industriel. Il est créé la compagnie Cearaportos, une société anonyme d'économie mixte, qualifiée d'autorité portuaire, responsable de la gestion du port. Compte tenu de l'extension territoriale de la ZIP du Pecém, sa superficie couvre deux municipalités : *Caucaia* et *São Gonçalo do Amarante*. Ces deux municipalités font partie de la région métropolitaine de Fortaleza (capitale de l'Etat du Ceará). La ZIP est située environ à 50 km de la capitale. Elle s'étend sur 13.337 ha. Cette zone est insérée dans une plus grande superficie de 335 km².

Figure 4.2 – La position de la ZIP du Pecém sur la carte du Nord-Est du Brésil



Source : Google Maps

Dans le chapitre suivant (Ch. 5) nous allons décrire les deux ZIP avec plus en détails.

4.2.3. Le choix des ZIP de Fos et du Pecém et leur intérêt par rapport à l'étude

L'explication pour le choix d'une étude sur les zones industrielles et portuaires commence par l'histoire de ma vie académique, au début des années 2000. Lorsque je suis rentré en licence d'économie, j'ai toujours rêvé de mieux comprendre la pauvreté économique de ma région, y compris les écarts de revenu à l'intérieur de la région (le Nordeste) et du pays (le Brésil), et de chercher des outils pour changer cette dure réalité. Au cours de la quatrième année (une licence au Brésil dure cinq années) j'ai été familiarisé, dans le cours d'économie régionale, aux idées de Marshall et Porter sur les agglomérations d'entreprises.

Je suis revenu sur cette thématique dans mon master 2 au sein du Cret-Log, plus spécifiquement, sur le Complexe Industriel et Portuaire du Pecém (CIPP) dans l'Etat fédéral du Ceará. Cette infrastructure fruit d'une politique volontariste du gouvernement de cet Etat a été déployée en 2002. Durant cette période, j'ai développé un mémoire sur la Zone Franche d'Exportation du Pecém installée sur le site du CIPP. A cette époque, décembre 2012, un premier contact sur le terrain a été effectué par le biais de quelques interviews. La conclusion de cette recherche intitulée « Les Zones Franches d'Exportation comme politique de développement économique par le biais de 'l'endogénéisation' de la Supply Chain externe » est

la suivante : sans interactions entre les acteurs, géographiquement proches, tous les efforts gouvernementaux d'attraction d'entreprises et de mise en place d'infrastructure logistique, d'aménagement du territoire, etc., ne parviendront pas à engendrer les résultats escomptés.

Cela dit, nous choisissons de prolonger les études sur cette zone dans notre travail de recherche doctorale en nous concentrant en particulier sur l'importance des interactions pour l'évolution d'une agglomération d'entreprises et, donc aider à développer dans cette agglomération la culture organisationnelle des rapports d'interaction, de collaboration et de développement de projets collectifs. Pendant l'année universitaire 2013 et 2014, je me suis plongé dans cette thématique mélangeant la théorie, en tant qu'enseignant à l'Université Régionale du Ceará (URCA), et l'empirisme avec la production d'articles à partir de la connaissance de quelques cas pratiques.

Avec ces ambitions, nous avons eu la chance d'accompagner de manière très proche la naissance de l'Association d'entreprises du CIPP (AECIPP) en octobre 2015. Cérémonie à laquelle nous avons été invités à faire partie, une invitation faite par le président M. Fernando Moura.

Le cas de la ZIP de Fos est entré dans notre travail grâce aux consignes de M. Jacques Colin. Ce fut lui, un grand connaisseur du territoire brésilien, et plus spécialement de la ZIP du Pecém, qui m'a parlé de la ZIP de Fos et de la possibilité de faire une étude comparative. Toutefois, il me semblait très clairement impossible de mener une étude de cas comparative entre la ZIP de Fos, déployée depuis les années 1962 (Tourret, 2011), avec la jeune ZIP du Pecém. L'hypothèse était que la ZIP de Fos est dans une étape de développement très différent de la ZIP du Pecém, autrement dit, dans un degré d'évolution bien plus avancé. Ainsi, dans le pire des scénarios, si cette hypothèse était confirmée, nous aurions pu utiliser la ZIP de Fos comme un cas envisagé pour la ZIP de Pecém.

Même sachant cela, nous sommes partis dans l'étude des deux cas. Néanmoins, lors de premiers contacts sur le terrain, je me suis rendu compte que les deux ZIP ont plus de points en commun au niveau de la gouvernance et des interactions entre les parties prenantes qu'il ne semblait. Donc, la richesse des deux cas est que, même avec des nombreuses différences au niveau de la culture organisationnelle dans les deux régions, le revenu par personne, le degré de développement entre les pays, la formation de capital humain, le cadre juridique et institutionnelle, la facilité d'accès à technologie et à l'innovation, etc., les deux ZIP ont finalement beaucoup de similarités. Cela nous permet de comparer les deux ZIP, tandis que

parfois nous sommes invités à prendre un des deux cas comme exemple de réussite pour être suivi par l'autre.

4.3. La collecte et l'analyse des données

Notre analyse a pour objectif de comprendre les liens entre territoires, les proximités, la gouvernance et l'évolution des zones portuaires et industrielles. Nous nous appuyons sur une méthodologie qualitative par étude de cas. La méthodologie utilisée s'appuie sur plusieurs types de données. Plus spécifiquement, le recueil des données a été réalisé autour de trois sources : les entretiens semi-directifs (*cf.* Annexe 1), l'observation directe, et la documentation interne ou externe.

Nous avons réalisé aussi plusieurs observations non participantes menées à différents moments des ZIP (réunions diverses, visites, etc.) et mobilisé plusieurs sources secondaires (dossiers économiques et sociaux concernant les ZIP et les territoires, les métiers, les formations, la documentation relative à la genèse, la liste des entreprises, les activités dominantes et le poids, les rôles des acteurs locaux, etc.).

4.3.1. Le Raisonnement Théorique

La collecte de données est basée sur le raisonnement théorique issu de la revue de littérature sur le territoire, la proximité économique et la gouvernance. Cette revue de littérature a rendu possible la construction des trois propositions présentées à la fin de chaque chapitre de la Partie I de cette thèse. A savoir :

Proposition 1 : *Proposition 1a. Les territoires peuvent être construits par l'intervention humaine, notamment par la production de biens d'infrastructure et par le renforcement des interactions productives entre les acteurs.*

Proposition 1b. Il existe des politiques et des outils de gestion qui devraient être mobilisés pour stimuler ces changements des territoires tenant compte, en particulier, de l'importance de l'aspect relationnel des acteurs.

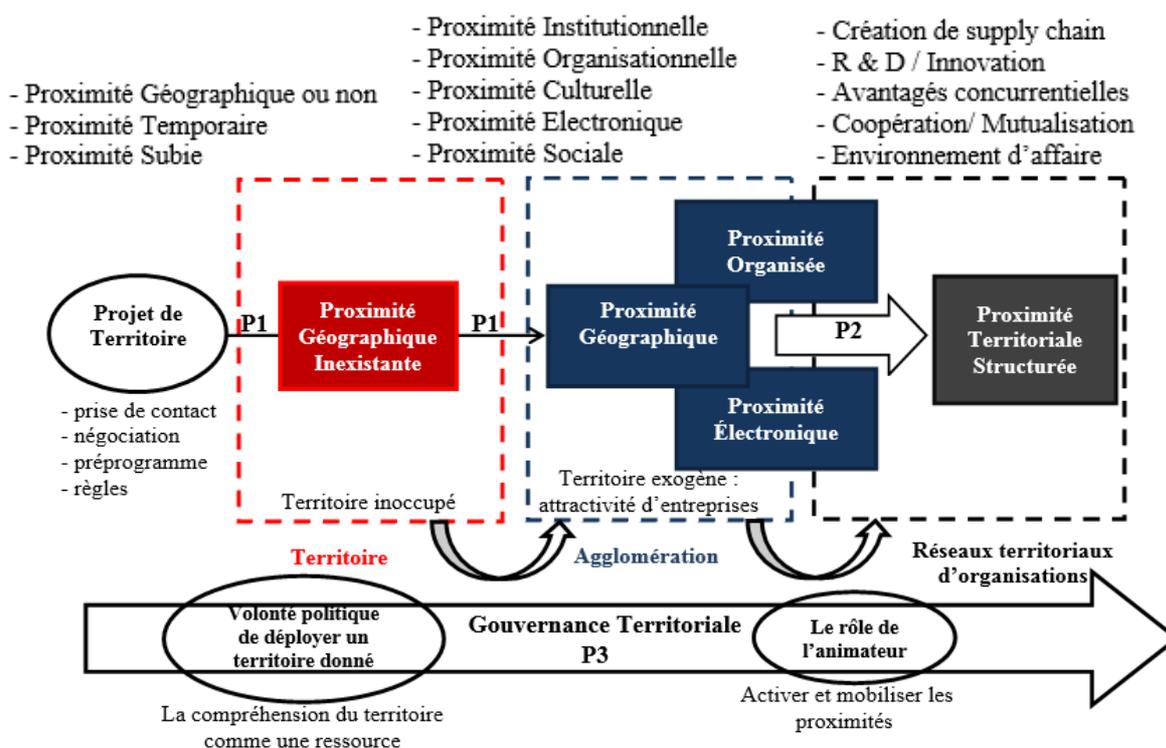
Proposition 2 : *Un constat, suite à cette revue de littérature dans le cadre des proximités nous pousse à nous questionner sur les éventuels facteurs d'influence qui peuvent impacter le déploiement ou la création des RTO. Dès lors, nous pouvons affirmer que la Proximité Territoriale Structurée suit toujours l'existence dans un territoire des autres proximités : la Proximité Géographique, le degré de la Proximité Organisée et la Proximité Électronique entre ses membres. Cela parce que, sans Proximité Organisée, pas d'interaction, et sans*

Proximité Electronique, les interactions seront limitées et, donc pas de Proximité Territoriale Structurée.

Proposition 3 : *En considérant (1) les processus et les pratiques de gouvernance territoriale comme dynamiques et en pleine transformation, et (2) que les rapports relationnels et des proximités sont à la fois noués et dénoués, renforcés ou affaiblis, nous pouvons affirmer que le processus d'évolution d'un territoire est inexorablement lié aux choix des modèles de gouvernance et à ses bifurcations. Grâce à des politiques de gouvernance, les démarches démocratiques et participatives, les normes et règles de déroulement contenues dans le projet-territoire seront respectées ou pas. Il sera de la responsabilité de ces politiques, et surtout, de celle de leurs animateurs, de mobiliser et d'activer les logiques d'appartenance et les similitudes afin (1) d'engager des acteurs aux intérêts distincts (Coletti et al., 1993) et (2) de prendre en considération l'hétérogénéité des membres du réseau (Alberti, 2001).*

A partir de ces trois propositions, nous avons pu construire notre modèle théorique. Le modèle théorique du type analytique(diagnostic) a été conçu pour vérifier le phénomène sélectionné, c'est-à-dire les processus de démarrage des interactions entre les acteurs dans les agglomérations d'entreprises, plus spécifiquement dans notre étude de cas : la ZIP du Pecém et de Fos.

Figure 4.3 - Le modèle théorique analytique



Source : élaboration personnelle

Ainsi, nous nous appuyons sur ce modèle analytique pour démarrer la phase de collecte des données qualitatives.

4.3.2. La Collecte des Données Qualitatives

D'après Angot et Josserand (2014, p.499), nous nous situons dans une méthode d'analyse des réseaux sociaux : « l'analyse des réseaux regroupe un ensemble d'outils et de méthodes qui permettent d'analyser des relations entre différents acteurs (généralement, des individus ou des entreprises) ». En permettant de tester des hypothèses d'un nouveau genre, mettant en évidence l'importance des relations entre les acteurs (individus, équipes, organisations), ces techniques ont contribué au progrès des connaissances dans des domaines très divers du management (Chavet *et al.*, 2011 repris par Angot et Josserand, 2014) : management de l'innovation, gouvernance des entreprises, etc. Nous ajoutons dans cette liste le domaine de la gouvernance inter-organisationnelle dans le cadre d'un réseau territorial d'organisations du type ZIP.

Dans le cadre de notre recherche, nous concevons un réseau comme un ensemble de nœuds et un ensemble de liens représentant des relations ou l'absence de relations entre ces nœuds. En effet, nous suivons la définition de Angot et Josserand (2014, p. 500) sur le travail de recherche dans un réseau d'entreprises : « un chercheur qui s'intéresse à un réseau d'entreprises, par exemple, peut certes l'étudier à partir d'une base de données retraçant les alliances existantes [...]. Mais il peut aussi collecter des données sur les relations interpersonnelles [...], puis agréger tous les liens entre personnes d'entreprises différentes, pour en déduire un réseau au niveau inter-organisationnelle ».

Ainsi, notre étude est du type synchronique au sens de Hlady-Rispal (2002). Pour elle, la démarche synchronique compare des perspectives différentes en plusieurs sites relatifs à un même phénomène tandis qu'une étude diachronique ou longitudinale détermine un lieu et observe un thème spécifique tel qu'il se manifeste dans le temps. L'approche synchronique permet une « analyse multi-angulée » dans laquelle les expériences organisationnelles sont croisées afin de faire émerger des similitudes ou des différences, créant l'équivalence, ou au contraire, l'identité individuelle de chaque organisation accentuant ainsi la compréhension du phénomène étudié (Hlady-Rispal, 2002). Notre recherche porte ainsi sur la compréhension du rapport entre les modèles et/ou politiques de gouvernances des ZIP et les démarches de proximités développées entre les acteurs du réseau à un moment donné et non sur l'évolution de ce rapport dans le temps.

4.3.3. L'échantillon des cas illustratifs

Pour attaquer notre échantillon nous avons adopté une analyse typologique, c'est-à-dire que nous avons regroupé les acteurs en fonction des similitudes d'activités (Angot et Josserand, 2014). Ainsi, nous avons recensé l'échantillon selon six types de métiers. A savoir : les responsables pour les activités de gouvernance du territoire (les animateurs, du comité scientifique et de l'équipe opérationnelle, l'autorité-portuaire), les agents publics du territoire (collectivités et agglomérations en France et, municipalité et État fédéral au Brésil), les entreprises installées, les organisations de classe (exemple : chambre de commerce en France et Fédérations des industries au Brésil), les chercheurs qui ont étudié les terrains et les spécialistes et responsables des infrastructures et services logistiques.

Lors de la composition de l'échantillon de notre cas, nous avons réalisé des contacts par téléphone et/ou email pour prendre des rendez-vous. Presque toutes les réponses ont été positives, même si, pour quelques-uns, nous avons été obligés d'essayer plusieurs fois et attendre quelques semaines une occasion d'interview.

Notre échantillon a été en grande partie composé en utilisant la technique de la boule de neige (Dorein et Woodward, 1994 repris par Angot et Josserand, 2014). Cette approche consiste à constituer l'échantillon au cours de la recherche, sans fermer a priori les frontières du réseau. A partir d'une première liste d'acteurs inclus dans le réseau selon des critères stricts, on cherche à obtenir les noms d'autres acteurs auxquels ils sont reliés. Des informations sont alors collectées sur ces autres acteurs, et ainsi de suite. Nous avons utilisé cette technique plus intensément dans la ZIP de Fos à cause de notre manque de connaissances préalables des acteurs impliqués.

4.3.4. Méthode de collectes de données

La collecte des données consiste à obtenir des informations sur un ensemble d'acteurs et sur les relations qu'ils entretiennent. L'une des méthodes les plus répandues consiste à collecter les données dans un réseau où le chercheur interroge les individus sur leurs relations avec d'autres individus ou, les relations de son entreprise/institution avec d'autres entreprises/institutions. Elle permet d'évaluer les caractéristiques de ces relations. Cela se traduit bien souvent par la mesure d'une forme d'intensité. Dans les enquêtes, il est aisé d'interroger les acteurs d'un réseau sur différents aspects de leurs relations (Angot et Josserand, 2014). Certaines formes de relation ne laissent aucune trace et ne peuvent être renseignées que par enquête (par exemple la perception d'une similarité), c'est à juste titre que cela nous intéresse dans cette thèse.

4.3.4.1. Le personnel interviewé

La plupart des entretiens ont été semi-directifs, mais il n'a pas été possible de tous les enregistrer. De ce fait, quelques entretiens ont été réalisés sans enregistrement, afin de les mettre plus à l'aise. Pour quelques questions plus fermées, des questionnaires ont été utilisés, mais pour les plus ouvertes, les réponses ont été obtenues plutôt dans des conversations d'apparence informelle car il est alors possible d'obtenir davantage de détails et de spontanéité des interviewés.

Pour les entretiens semi-directifs, Quivy et Van Campenhoudt (1995) confirment l'impossibilité d'interviewer un nombre trop élevé de personnes. Les auteurs suggèrent « quelques dizaines », mais sous la condition de garantir « la diversité maximale des profils en regard du problème étudié » (p.163). Au total, nous avons mené une série de 26 entretiens individuels semi-directifs auprès d'acteurs impliqués directement dans la vie des ZIP. Au sein de cet échantillon, pour être en adéquation avec l'objet de notre étude, il a été important de déterminer les acteurs susceptibles d'apporter des réponses à notre question de recherche. Ainsi, nous avons décidé de nous intéresser aux acteurs disposant d'un statut hiérarchique élevé, c'est-à-dire ayant une fonction ou une position qui leur permet d'apporter des éléments intéressants à notre question de recherche (Huberman et Milles, 2003).

En ce qui concerne la ZIP de Fos, nous avons conduit 12 entretiens semi-directifs réalisés auprès de trois types d'interlocuteurs, lesquels sont liés directement ou indirectement au fonctionnement de la ZIP de Fos.

Les entretiens menés à Fos, d'une durée variant de 40 min à 1h40 et réalisés entre avril 2015 et août 2015, ont tous été enregistrés et retranscrits intégralement. Ces entretiens ont été conduits sur la base d'un guide d'entretien semi-directif reprenant les principaux thèmes associés à la notion de proximités et de gouvernance (1/ les rapports d'interactions entre les acteurs, 2/ les structures de gouvernance, 3/ l'animation).

Tableau 4.1 - Les personnes interviewées à Fos

Nom	Institution	Fonction	Date/heure	Lieu	Temps
Loïc Bezombes	GPMM	Responsable d'Activité Transit Portuaire	13/04/2015 10h	GPMM, La Joliette	1h20
François Lasbleiz	GPMM	Responsable d'Activité Implantations et Industrielles	16/04/2015 14h30	GPMM, La Joliette	1h05
Philippe Bion	GPMM	Chef du Département Ingénierie	16/04/2015 16h30	GPMM, Porte 4, Container	40min
Emmanuel Thomas	Intercommunalité San Ouest Provence	Directeur de Développement Economique	30/04/2015 9h30	Istre - Direction de Développement économique	1h50
Laurent Silvestrini		Chargé de Mission			
Geraldine Planque	GPMM	Chargée de mission auprès du Président du Conseil de Développement	13/05/2015 17h	GPMM, La Joliette	1h
Hélène Fossati	Agglomération du Pays de Martigues	Directrice de Développement Economique	01/06/2015 14h	Par téléphone	45min
Patrick Grimaldi	Collectivité d'Istres/ Entreprise Kem One/ PIICTO	Responsable de PIICTO/ Chef de Service Kem One/ Conseillers Municipaux	11/07/2015 17h	Aix-en-Provence, Caffé Daurius	1h18
Maud Favre	CCI Marseille Provence	Analyste - Direction Etudes et Stratégie du Territoire	23/07/2015 10h	Siège CCIMP - Marseille	1h29
Hélène Fossati	Agglomération du Pays de Martigues	Directrice de Développement Economique	28/07/2015 14h30	Martigues - Agglomération du Pays de Martigues - Table Ronde	1h40
Laurence Navarro	Agglomération du Pays de Martigues	Chargée de Mission			
Laurent Silvestrini	Intercommunalité San Ouest Provence	Chargée de Mission			
Jacques Garnier	Université Aix-Marseille / LEST	Maître de Conférences	29/07/2015 10h15	Aix-en-Provence, Café La Croissanterie	1h05
Isabelle Bardin	Cluster Logistique PACA	Directrice	04/08/2015 14h30	Siège Cluster -Marseille	1h10
René Raimondi	Collectivité de Fos-sur-Mer	Maire	05/08/2015 10h	Mairie de Fos-sur-Mer	55min

Source : élaboration personnelle

De même, en ce qui concerne la ZIP de Pecém, nous avons conduit 13 entretiens semi-directifs aussi et nous avons suivi la même méthode, conforme au Tableau 4.2. Ces entretiens, d'une

durée variant de 55 min à 2h et réalisés entre septembre 2015 et décembre 2015, ont presque tous été enregistrés et retranscrits intégralement.

Tableau 4.2 - Les personnes interviewées à Pecém

Nom	Institution	Fonction	Date/heure	Lieu	Temps
Raul Viana	Autorité Portuaire -CearáPortos	Responsable Commercial	25/09/2015 14h	Port du Pecém	1h05
Roberto Benevides	ZPE – Zone Franche d’Exportation	Directeur Commercial	25/09/2015 15h30	Siège ZPE -Pecém	1h
Rossana Garjulli	Assemblée Législative du Ceará	Consultante/ Chercheur	29/09/2015 15h30	Assemblée Législative	2h30
Claudio Ferreira	Secrétariat de Développement Economique - SDE	Directeur de Développement Economique de l’Etat du Ceará	01/10/2015 9h	Siège SDE - Fortaleza	1h30
Eduardo Neves	Agence de Développement de l’Etat du Ceará - ADECE	Directeur d’Infrastructure	05/10/2015 15h30	Siège ADECE - Fortaleza	55
Durval Vieira	Bureau de consultation - DVF	Directeur Président	14/10/2015 18h30min	Siège DVF – Fortaleza	55
Helena Grundig	Bureau de consultation -Dialog	Directrice Dialog - Onu-Habitat	20/10/2015 9h	Dialog-Fortaleza	1h30
Victor Samuel	Collectivité de São Gonçalo	Directeur de Développement Economique	20/10/2015 12h30min	Mairie de São Gonçalo Amarante	1h45
Janivaldo	Association des Habitants	Directeur de l’association	22/10/2015 14h	Siège de l’association - Pecém	2h
Erasmio Pereira	Compagnie Sidérurgique du Pecém - CSP	Directeur de l’entreprise CSP	16/10/2015 15h	Siège de la CSP - Fortaleza	55
Fernando Moura	Association d’entreprises du CIPP - AECIPP	Président de l’association/ Président de l’entreprise ENEVA	23/10/2015 18h	Siège de l’AECIPP -Fortaleza	1h10
Eduardo Bezerra	Fédération des industries de l’Etat du Ceará - FIEC	Directeur de la FIEC et Professeur	19/11/2015 11h	Siège de la FIEC - Fortaleza	1h15
Raul Anastacio	Compagnie ferroviaire - Transnordestina	Chargée de Mission	20/12/2015 18h	Siège de la Transnordestina - Fortaleza	1h20

Source : élaboration personnelle

De plus, nous avons interviewé Mme Duna Uribe, chargée de mission au sein de l'Autorité Portuaire de Rotterdam en décembre 2016 lors d'un colloque professionnel sur la logistique au Brésil. A cette occasion, nous avons eu l'opportunité de discuter sur le modèle de gouvernance de la ZIP de Rotterdam. Dû à son degré de maturité et de performance logistique et financière, nous avons choisi ce modèle paramétrique. Ainsi, il sera utilisé dans les chapitres suivants comme un *benchmarking* pour les deux cas étudiés dans cette thèse.

Nous avons aussi visité lorsqu'en opération les infrastructures :

- Port de Fos (Date : 14/07/2015 10h-12h) ;
- Zone Franche d'Exportation - ZPE (Date : 27/02/2016 9h-10h30) ;
- Port du Pecém (Date : 20/09/2016 9h-11h).

Nous avons participé à quelques réunions :

- Cérémonie de prise de fonction du premier président de l'Association des entreprises du Pecém - AECIPP (Date : 20/10/15 19h ; Lieu : FIEC) ;
- Réunion du Bureau de consultation DVF (Date : 15/10/2015 14h-17h ; Lieu : Port du Pecém) ;
- Réunion de l'AECIPP - Groupe technique de logistique (Date : 28/07/2016 9h-10h30 ; Lieu : Institut Fédéral d'Education - Pecém).
- Réunion à l'Hôtel de Ville de Martigues avec Mme Fossati, directrice de Développement de l'agglomération du Pays de Martigues, et M. Silvestre, chargé de mission auprès du Bureau de Développement de l'agglomération San Ouest Provence (Date : 01/07/2015 14h30 ; Lieu : Hôtel de Ville de Martigues). A cette occasion nous avons discuté des possibilités de création de proximité entre les acteurs de la ZIP de Fos et l'occasion de présenter un projet de recherche appelé « Projet matrice d'interrelation de la Zone Industriale-Portuaire de Fos »¹¹ (Annexe 2).

4.3.4.2. Les entretiens

En respectant le raisonnement théorique et avec l'ambition de vérifier les propositions construites, nous avons préparé un guide d'entretien, dont la structure est présentée au Tableau 4.3. Nous avons choisi de mener des entretiens du type libre ou semi-structuré, lesquels sont destinés à collecter des données. Les entretiens sont enregistrés puis retranscrits dans leur

¹¹Notre objectif est d'étudier les mécanismes qui pourront être utilisés pour déclencher le développement territorial des intercommunalités et collectivités impliquées. Nous basant sur les apports théoriques des écoles de l'économie de proximités et de la gouvernance territoriale, nous nous sommes intéressé aux facteurs qui contribuent à l'enracinement des activités productives et à la création des avantages concurrentiels durables liés au territoire.

intégralité pour être ensuite **codés**. Ces méthodes dissocient les phases de collecte de celles de codage et d'analyse des données (Blanc *et al.*, 2014).

Tableau 4.3 - Les entretiens

Thème	Question (Cf. Annexe 1)	Auteur de référence	Objectif	Proposition analysée
Proximité Organisée	Question : 1 et 2	Talbot, 2013 ; Lolier, 2010 ; Boschma, 2005 ; De Lamarlière et Staszak, 2000	Analyser la connaissance des acteurs sur les chaînes d'approvisionnement existantes dans la ZIP au- delà de constater l'existence de projets collaboratifs et des langages communs	P2 et P1
Proximité Géographique	Question : 3 à 8	Torre et Beuret, 2012 ; Bourdeau- Lepage et Huriot, 2009	Identifier si les entreprises situées dans la ZIP sont bénéficiaires des proximités géographique	P2
Proximité Électronique	Question : 9	Talbot, 2013 ; Loilier, 2010 ; Sierra, 1997	Savoir si les acteurs (impliqués directement et indirectement) dans la ZIP ont des moyens de partager informations par les TIC	P2
Proximité Territoire Structurée	Question : 10 e 11	Torre et Beuret, 2012 ; Loilier et Tellier, 2001	Comprendre la perception à long terme des institutions/entreprises sur la ZIP : activités enracinées/ ancrées et les possibilités de retombées positives au niveau de l'économie locale	P2 et P1
Le rôle de l'Etat	Question : 12 à 15	Kirchherr et al., 2014 ; Milberg et Amengual, 2008	Comprendre le rôle du Etat comme responsable de l'aménagement territorial	P3 et P1
L'animateur	Question : 16 à 18	Balmisse et Meingan, 2015 ; Chabault, 2010 ; Provan et Kenis 2008	Vérifier la performance de l'activité de l'animateur du territoire	P3 et P1
Projet de territoire	Question : 19 et 20	Loilier, 2010 ; Llerena et al., 2000	Connaître la perception des institutions/ entreprises sur le territoire et savoir s'il y avait des objectifs préalables bien définis	P3 et P1
La concertation	Question : 21	Beuret (2006) ; Torre, 2011	Connaître les politiques de concertation déployée dans les ZIP	P3

Source : élaboration personnelle

Suivant la même ligne de raisonnement, Blanc *et al.* (2014, p.554) affirment que le principal avantage de ces méthodes est la validité des données produites. Les données ayant été générées spontanément ou en réponse à des questions ouvertes, elles sont plus susceptibles de refléter ce que l'interviewé pense. Par ailleurs, ces méthodes génèrent des données qui sont beaucoup plus riches que les méthodes structurées. Cependant, toujours d'après les auteurs, ces méthodes limitent la fiabilité des données produites. Enfin, parce qu'elles nécessitent un travail important de la part du chercheur en aval de la collecte, elles ne sont pas envisageables à grande échelle. Notre étude se limitant à 26 interviews pour les deux ZIP analysées en profondeur, ces méthodes sont envisageables.

4.3.5. L'Analyse du contenu

Afin de conserver l'anonymat des répondants et des organisations et de faciliter le processus d'analyse des données, nous avons codé l'intégralité des entretiens et les verbatim qui en sont extraits. Cette codification répond aux différents acteurs sélectionnés et interviewés dans notre échantillon.

Cette codification répond aux différents éléments de l'analyse de la délimitation des frontières de notre recherche. Nous avons construit les codes en utilisant les trois premières lettres des deux premiers mots de chaque métier et ajouté trois lettres permettant de relier les métiers au cas illustratif (ZIP du Pecém – PEC ; ZIP de Fos – FOS ; ZIP de Rotterdam - ROT) qu'elle représente. On ajoute un numéro en fonction de l'ordre de réalisation des entretiens. Ainsi le code « RESCOM-PEC » est construit en utilisant les trois premières lettres du mot « responsable » suivi des trois premières lettres du mot « commercial », faisant référence à l'activité « Responsable Commercial ». Les trois dernières lettres font référence à la ZIP du Pecém. Nous avons codé en fonction de la réalisation des dates des entretiens.

Tableau 4.4 – Arbre de Codification des Sources

Entretiens	Métiers	Code
Entretien 1	Responsable Commercial	RESCOM-PEC
Entretien 2	Directeur Commercial	DIRCOM-PEC
Entretien 3	Consultant/ Chercheur	CHE-PEC
Entretien 4	Directeur de Développement Economique	DIRDEV-PEC
Entretien 5	Directeur d'Infrastructure	DIRINF-PEC
Entretien 6	Directeur Président	CON-PEC
Entretien 7	Consultant/ Chercheur	CON-PEC2
Entretien 8	Directrice de Développement Economique	DIRDEV-PEC2
Entretien 9	Directeur de l'association	DIRASS-PEC
Entretien 10	Directeur d'entreprise	DIRENT-PEC
Entretien 11	Président d'entreprise	PREASS-PEC
Entretien 12	Directeur de Développement Economique	DIRDEV-PEC3
Entretien 13	Chargée de Mission	CHAMIS-PEC
Entretien 14	Responsable d'Activité Transit Portuaire	RESPOR-FOS
Entretien 15	Responsable d'Activité Implantations et Industrielles	RESIMP-FOS
Entretien 16	Chef du Département Ingénierie	RESINF-FOS
Entretien 17	Directeur de Développement Economique	DIRDEV-FOS
Entretien 18	Chargée de Mission	CHAMIS-FOS
Entretien 19	Chargée de Mission	CHAMIS-FOS2
Entretien 20	Directrice de Développement Economique	DIRDEV-FOS2
Entretien 21	Chargée de Mission	CHAMIS-FOS3
Entretien 22	Analyste d'Etudes et Stratégie du Territoire	ANAEST-FOS
Entretien 23	Directrice de Développement Economique	DIRDEV-FOS3
Entretien 24	Chargé de Mission	CHAMIS-FOS4
Entretien 25	Consultant/ Chercheur	CONCHE-FOS
Entretien 26	Consultant/ Chercheur	CONCHE-FOS2
Entretien 27	Maire	MAI-FOS
Entretien 28	Chargée de Mission	CHAMIS-ROT

Source : élaboration personnelle

Ces données ont pu être utilisées selon deux axes : l'axe du positionnement officiel des ZIP concernant le *gestionnaire* responsable qui dans les deux cas étudiés sont attachés aux pouvoirs publics (la ZIP de Fos à l'Etat français délègue au GPMM et la ZIP du Pecém les secrétariats de l'Etat fédéral du Ceará) et l'axe des institutions et personnes *non gestionnaires* de la ZIP (les politiciens, les chercheurs, les entreprises, les associations).

L'étape que nous venons de présenter correspond à une codification des sources de la recherche, et permet de nous rapprocher de la vision des acteurs de nos études de cas et ainsi faire preuve d'une compréhension plus fine du terrain. L'étape suivante de la codification concerne les données des sources de la recherche.

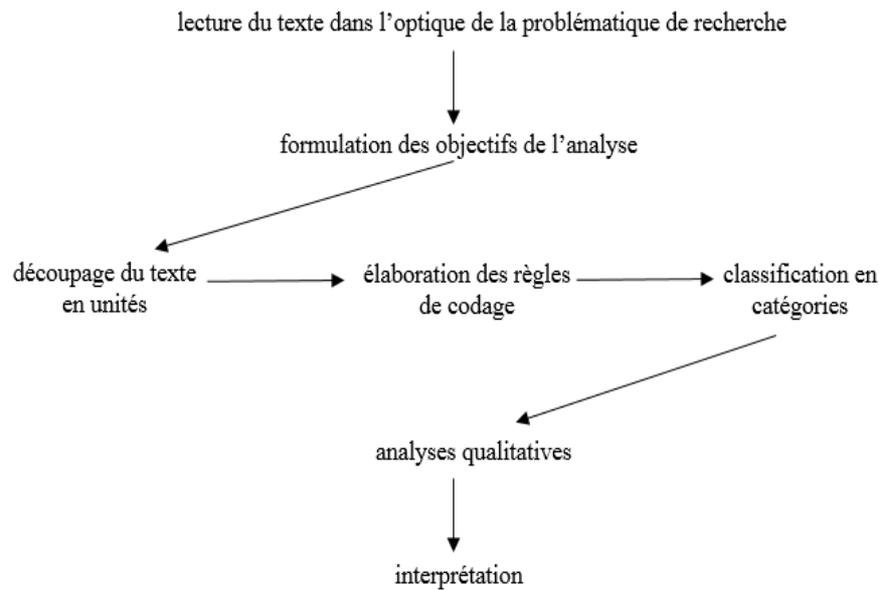
Une fois les données prêtes à être analysées, le chercheur peut créer une multitude d'indices (unités d'analyse). Ils serviront, soit à mieux décrire le contexte qu'il étudie, soit à constituer

des variables pour vérifier les propositions (Angot et Josserand, 2014). On peut distinguer ces outils selon le niveau d'analyse qu'ils permettent d'étudier. Par exemple, selon notre question de recherche, nous voulons utiliser des unités d'analyse pour mieux comprendre les ZIP dans leur globalité, ce qui sert à identifier, au sein du réseau, des caractéristiques spécifiques des politiques de gouvernance afin de développer la proximité entre les acteurs.

Si l'on veut décrire le réseau dans sa globalité, ce que nous voulons dans le cadre de notre étude de cas, en complément d'autres sources. Selon Angot et Josserand (2014), dans l'absolu, les indices ainsi créés n'auront que peu de sens car il n'existe pas de seuil indiquant, par exemple, ce qu'est un niveau de densité « élevé » ou « faible ». Ils auront toute leur utilité, en revanche, dans le cadre de comparaison, ce que nous ferons dans les prochains chapitres (6 et 7) entre les deux ZIP étudiées.

Notre analyse de contenu s'effectuera sur des données collectées selon notre méthode retenue : méthode non structurées ou semi-structurées telles que les entretiens (libres ou semi-directifs). D'après Blanc *et al.* (2014), l'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours. Le texte (retranscription d'entretien) est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage. Les différentes unités d'analyse sont ensuite classées dans un nombre restreint de catégories liées aux objectifs de recherche et sur lesquelles porteront les analyses. Ces analyses passent le plus souvent par des analyses qualitatives du contexte dans lequel les mots apparaissent. Donc, ce processus nécessite deux étapes : la définition des unités d'analyse d'une part, et la catégorisation d'autre part. Ainsi, sous la classification « analyse de contenu », nous avons suivi les étapes présentées dans la Figure 4.1.

Figure 4.4 - Les étapes de l'analyse de contenu



Source : inspiré par Bradin (2013 repris par Blanc et al. 2014)

L'unité d'analyse, encore appelée unité de codage ou unité d'enregistrement, est l'élément en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage du texte. Nous optons pour l'unité d'analyse suivante : le sens d'un mot ou d'un groupe de mots (Weber, 1990 repris par Blanc *et al.*, 2014). On la trouve aussi dans la littérature sous le nom d'analyse thématique.

Une fois les unités d'analyse repérées dans le texte, il s'agit de les placer dans des catégories. Une catégorie est un regroupement d'unités d'analyse. Toutes les unités d'analyse appartenant à une même catégorie sont supposées soit avoir des significations proches, soit avoir des caractéristiques de forme communes (Blanc *et al.*, 2014). Selon l'unité de codage choisie, les catégories s'expriment le plus fréquemment :

- sous la forme d'un concept qui regroupera des mots ayant des significations proches ;
- sous la forme de thèmes plus larges qui regrouperont alors des mots, des groupes des mots ou encore des phrases ou des paragraphes ;
- dans certains cas, les catégories peuvent être assimilées à un seul mot. On aura ainsi autant de catégories que de mots différents.

Sur les méthodologies de création des catégories, nous nous insérons dans une méthode *a posteriori*, au sens proposé par Glaser et Strauss (1967). Dans ce cas, les différentes unités repérées sont comparées, puis regroupées en catégories en fonction de leur similarité. De même, nous pouvons aussi nous reconnaître dans la méthode *a priori*, les catégories sont définies avant le codage à partir de l'expérience ou de résultats de recherches antérieures.

Selon Blanc *et al.* (2014), après collecte des données d'un questionnaire administré à plusieurs personnes dans le cadre d'une catégorisation des données *a posteriori*, il sera nécessaire d'effectuer un dépouillement comme il suit :

- caractérisation des réponses : il s'agit de résumer le sens de la réponse ;
- inventaire de tous les concepts que l'on va ensuite regrouper dans différentes catégories en fonction des objectifs de la recherche.

Ainsi, à partir des méthodes *a priori* et *a posteriori*, nous avons fixé des unités d'analyse par les différentes catégories de Proximités et pour les concepts liés à la théorie de Gouvernance, présentés dans les Tableaux 4.5 et 4.6.

Tableau 4.5 - Les catégories d'analyse - Théorie Economie de Proximité

Catégories d'analyse	Code	Unités d'analyse
Proximité Géographique	UP1	<ul style="list-style-type: none"> - voisinage - proche - dans la même ZIP - aller-retour - ensemble pour quelques temps - à faible distance les uns des autres - faibles temps d'accès entre leurs lieux de travail ou de vie
Proximité Organisée	UP2	<ul style="list-style-type: none"> - similitudes - appartenance - savoirs communs - mêmes langages, règles, lois, représentations - fondée sur des rapports de confiance, amitié, croyances, ressemblance
Proximité Électronique	UP3	<ul style="list-style-type: none"> - partage connaissance formalisée, codifiée - interactions permanentes via TIC - projets de création de connaissance
Proximité Territoriale Structurée	UPG	<ul style="list-style-type: none"> - on fait toujours des interactions - projets en commun dans la ZIP : coopération, mutualisation, recherche - on a des interactions avec l'environnement qui nous entoure : communautés, universités, centres de recherche de la Région

Source : élaboration personnelle

Tableau 4.6 - Les catégories d'analyse - Théorie de la Gouvernance

Catégories d'analyse	Code	Unités d'analyse
L'animateur	UG1	<ul style="list-style-type: none"> - coordonner - animer - communiquer - faciliter les échanges - confiance - séminaires, conférences techniques, associations - organiser les relations inter organisationnelles - encourager une dynamique collective - activer et mobiliser des relations de proximité - le partage de responsabilités et hiérarchies - assurer la stabilité - régler les intérêts divergents ou contradictoires - gérer la multiplicité des parties prenantes
La concertation	UG2	<ul style="list-style-type: none"> - les occasions (forums) de discussions - les acteurs participants - décider ensemble - la construction collective de visions - arrangements contractuels ou les liens juridiques
Le rôle de l'Etat	UG3	<ul style="list-style-type: none"> - politique industrielle nationale - politique entrepreneuriale - politiques d'aménagement - politiques d'attraction - politiques volontaristes - suivre la performance - interventionniste
Projet de territoire	UG4	<ul style="list-style-type: none"> - prise de contact - négociation - préprogramme - règles de déroulement de la coopération - approfondissement de la connaissance - entretenir l'adhésion - mobilisation d'un ensemble de ressources - contribuer à l'élaboration de dispositifs de concertation

Source : élaboration personnelle

Du fait des limitations pour obtenir certaines données, les indicateurs que nous avons retenus pour l'évaluation des ZIP sont au nombre de 8, soit 4 liés aux dimensions de l'économie de proximité et 4 liés aux aspects de la gouvernance. Pour les dimensions de l'économie de proximité, les indicateurs sont distribués de la façon suivante : proximité géographique, proximité organisée, proximité électronique et proximité territoriale structurée. Pour la dimension de la gouvernance, les aspects évalués sont distribués en : l'animateur, la

concertation, le rôle de l'Etat et projet de territoire. Ces unités d'analyse seront utilisées pour analyser et encadrer le matériel collecté lors des entretiens.

4.3.5.1. La fiabilité

Plus les définitions des unités d'analyse et des catégories sont claires et précises, meilleure sera la fiabilité du codage. Dans cette perspective, il est conseillé d'élaborer un protocole de codage précisant les règles et définitions de ces éléments.

Selon Blanc *et al.* (2014, p.558), l'impératif de clarté des définitions des catégories, des unités codées ou des autres règles de codage nécessite de s'assurer de la fiabilité du codage. La fiabilité peut être déclinée en trois sous critères plus précis (Weber, 1990 repris par Blanc *et al.*, 2014) :

- la stabilité : il s'agit de l'étendue avec laquelle les résultats du codage sont les mêmes lorsque les données sont codées par le même codeur à plusieurs reprises ;
- la précision : cette dimension mesure la proximité entre le codage d'un texte et un standard ou une norme. Ce type de codage est rarement évalué ;
- la reproductibilité : ce critère se réfère à l'étendue avec laquelle le codage du contenu produit les mêmes résultats lorsque les mêmes données sont codées par différentes personnes.

A son tour, Given (2008) affirme que les recherches qualitatives parlent de fidélité ou d'authenticité des informations recueillies et les méthodes utilisées se rapprochent des techniques de bonnes pratiques engendrant une fiabilité supposée. Cette fiabilité est toujours attachée aux questions suivantes : la qualité de l'échantillon, la qualité des méthodes de recueil des données, la qualité des chercheurs et la qualité de l'analyse des données.

4.3.5.2. Verbatim : transcription et codage

Nous tenons à préciser que le processus de codage et de transcription des données qualitatives est un processus interprétatif qui nécessite obligatoirement de la créativité et de la subjectivité au sens de Peshkin (1988). Pour nous, les explications relatives à la méthode de codage des données participent permettent de rendre plus transparent le processus méthodologique de notre recherche. Donc, à renforcer la fiabilité de notre recherche. Dans le tableau ci-après, nous présentons le codage de contenu.

Tableau 4.7 - Le Codage de Contenu (ZIP du Pecém)

Code (catégories)	Unités d'analyse	Exemple de verbatim repéré
Proximité Géographique (UP1)	<ul style="list-style-type: none"> - voisinage - proche - dans la même ZIP - aller-retour - ensemble pour quelques temps - localisés à faible distance les uns des autres - faibles temps d'accès entre leurs lieux de travail ou de vie 	<p>RESCOM-PEC – l'implantation d'entreprises dans la ZIP ne peut surtout pas prendre en considération la proximité géographique avec le port. En d'autres termes, une entreprise peut s'installer sur la CIPP même si elle n'est ni exportatrice ni importatrice, ceci ne justifiant pas son installation dans la ZIP.</p> <p>DIRENT-PEC – les incitations fiscales et le Port du Pecém ont été les facteurs décisifs pour l'installation dans la ZIP. Nous cherchons à adapter les entreprises locales afin de les faire devenir des fournisseurs et nous attirons des entreprises ici, de manière à créer notre chaîne de fournisseurs.</p>
Proximité Organisée (UP2)	<ul style="list-style-type: none"> - similitudes - appartenance - savoirs communs - partage des mêmes : langages, règles, lois, représentations - on est fondé sur des rapports de : confiance, amitié, croyances, ressemblance 	<p>CHE-PEC– a souligné le manque d'un canal de communication et de divulgation officielle capable de regrouper les acteurs et créer un langage commun.</p> <p>PREASS-PEC– le gouvernement fait un effort majeur pour attirer les entreprises, et une qu'elles sont installées, se perd la capacité de dialogue avec le gouvernement. En d'autres termes, selon lui, les entreprises se retrouvent livrées à leur propre chance.</p>
Proximité Électronique (UP3)	<ul style="list-style-type: none"> - partage connaissance formalisée, codifiée - interactions permanentes via TIC - projets de création de connaissance 	<p>RESCOM-PEC– a caractérisé la question de la technologie comme un entonnoir du port. Il n'y a pas de système d'information connectant l'Autorité Portuaire à ses usagers.</p> <p>CHE-PEC– a souligné le manque d'un canal de communication officielle de la ZIP du Pecém avec les acteurs.</p>
Proximité Territoriale Structure (UPG)	<ul style="list-style-type: none"> - faire toujours des interactions - développer des projets en commun dans la ZIP : coopération, mutualisation, recherche - interactions avec l'environnement qui nous entoure : communautés, universités, centres de recherche de la Région 	<p>DIRDEV-PEC3 – l'acier produit par CSP est capable de produire d'innombrables impacts, aussi bien en aval qu'en amont de la chaîne d'approvisionnement. De cette manière, il serait de la responsabilité de l'Etat (société, municipalités) de s'approprier ces dédoublements et développer des stratégies pour l'enracinement du savoir-faire.</p> <p>DIRDEV-PEC2 – nous soutenons de manière inconditionnelle la ZIP dû à la génération de ressources pour la municipalité. Cependant, le secrétaire ne va pas voir d'un bon œil les travaux qui cherchent à minimiser les impacts générés par l'entreprise, mettant l'accent sur le développement renouvelable, affirmant que seule la partie interne a besoin d'être générée.</p>
L'animateur (UG1)	<ul style="list-style-type: none"> - coordonner - animer - communiquer - faciliter les échanges - confiance - séminaires, conférences techniques, associations - organiser les relations inter organisationnelles - encourager une dynamique collective - activer et mobiliser 	<p>RESCOM-PEC – je souligne qu'il n'y a aucun organe qui développe le travail de gestion de la zone.</p> <p>DIRCOM-PEC – je souligne la nécessité d'un organe centralisateur, responsable de la gestion de la ZIP. Il a souligné la nécessité d'infrastructures et de politiques unifiées.</p> <p>CHE-PEC – il n'existe pas de coordination centralisée du CIPP capable d'indiquer une direction dans laquelle tous les acteurs puissent se guider, ou encore capable de répondre ou proposer des solutions pour les diverses problématiques existantes. La désarticulation entre les acteurs est latente, y compris des organes soumis aux mêmes Secrétariats, comme</p>

	<p>des relations de proximité</p> <ul style="list-style-type: none"> - le partage de responsabilités et hiérarchies - assurer la stabilité - régler les intérêts divergents ou contradictoires - gérer la multiplicité des parties prenantes 	<p>c'est le cas de ADECE et ZPE rattachés à SDE. A l'autre extrémité, Cearaportos rattaché à SEINFRA, a des difficultés pour communiquer avec les autres Secrétariats d'Etat, dû à l'absence d'un acteur qui puisse tenir le rôle de plus grand gestionnaire, centralisant toutes les demandes, montrant des solutions, s'articulant avec les divers acteurs, produisant des informations et divulguant à la société, faisant le marketing et l'attraction.</p> <p>DIRDEV-PEC – la SDE (Secrétariat de développement de l'Etat du Ceará) se responsabilisera de la zone du CIPP, toutefois, ce rôle n'est pas encore défini. En l'absence d'animateur de la ZIP, des entreprises procèdent à des études régionales qui vont de questions en rapport à la chaîne productrice, en passant par la main d'œuvre, jusqu'à l'arrivée de la proposition de politiques pour l'Etat comme le fait CSP.</p> <p>CON-PEC – nous sommes en contrat avec CSP pour réaliser une étude de marché sur l'Etat du Ceará, pour identifier des carences et, ensuite, suggérer des politiques pour l'atténuation de ces problèmes. Ainsi, ont été créés des programmes destinés à la qualification de la main d'œuvre et la capacitation d'entreprises fournisseuses. Dans ce but, il y a dû avoir une articulation avec les institutions de gouvernement et de classes qui offrent des services et possèdent des structures pour réaliser des activités. Il a joué le rôle d'animateur convainquant les acteurs de participer et de partager son idée.</p> <p>PREASS-PEC – la AECIPP survient afin de compléter le rôle d'animateur du CIPP, étant donné qu'il n'existe pas de gestion bien définie de la zone capable de répondre de la moindre façon à la demande des entreprises installées.</p>
<p>La concertation (UG2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les occasions (forums) de discussions - les acteurs participants - décider ensemble - la construction collective de visions - arrangements contractuels ou les liens juridiques 	<p>CHE-PEC – le modèle de gestion de la ZIP du Pecém, création d'un conseil gestionnaire et d'une unité de gestion, n'est toujours qu'un projet.</p> <p>DIRINF-PEC – j'affirme, comme représentant de l'agence de développement rattachée à la SDE, que le modèle de gestion de la ZIP est en train d'être étudié par l'entreprise CSP.</p> <p>CON-PEC2 – notre consultation a une grande préoccupation au sujet de la question de la gouvernance, aussi bien interne qu'extérieur. En proposant l'actuel modèle de gouvernance : Forums (avec objectif), Conseil (délibératif), Consortium (exécutif) et Observatoire (fiscalisation). Pour le modèle de gouvernance interne nous attendons les propositions de la consultation du Port de Rotterdam qui suggérera des améliorations du modèle de Conseil et Unité de Gestion.</p> <p>PREASS-PEC – l'AECIPP est née en 2015 avec la préoccupation de formater un modèle de gestion avec ordre du jour et agenda mensuel bien défini. Il existe une série de demandes des entreprises, lesquelles contemplent les zones les plus diverses, des questions basiques d'infrastructures comme énergie et eau, comme la sécurité institutionnelle et juridique, sans réponse.</p> <p>DIRASS-PEC – depuis la construction du CIPP, 7 communautés ont été expulsées de la zone de la ZIP. De plus, le Ministère Public a condamné l'Etat à une amende. Le Gouvernement a créé le GMAIS (Groupe de Surveillance des Actions Interinstitutionnelles et Sectorielles) ayant pour but de minimiser les impacts socio-environnementaux générés par le Complexe. Le GMAIS, groupe d'articulation pour le</p>

		<p>développement renouvelable du Pecém, a présenté, en mai dernier, le Plan Basic d'Actions (PBA) contemplant les axes : Gestion Intégrée et Participative ; Environnement ; Education et Qualification ; et Insertion Régionale et Responsable. Avec le démantèlement du groupe GMAIS, les Associations se sont retrouvées sans représentation légale. Et le travail Gouvernement Communauté se trouve aujourd'hui entravé attendant que le nouveau modèle comble cette carence de dialogue et qu'il soit créé des canaux de communication.</p>
<p>Le rôle du Etat : Autorité Portuaire/ Aménager de la ZIP (UG3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - politique industrielle nationale - politique entrepreneuriale - politiques d'aménagement - politiques d'attraction - politiques volontaristes - suivre la performance - interventionniste 	<p>RESCOM-PEC – la politique d'attraction vers la ZIP exécutée par des organes du Gouvernement ne prend pas en compte combien de chargements seront transportés par le port.</p> <p>DIRCOM-PEC – la ZPE sera gérée comme étant une entreprise, ayant pour actionnaire majeur le Gouvernement, tout comme Cearaportos.</p> <p>CHE-PEC – la création d'un centre de formation dans une zone isolée sans accès avec transport public et sans aménagement. Un cas de mauvais usage des ressources publiques.</p> <p>DIRDEV-PEC – le Secrétariat du Développement Economique du Gouvernement d'Etat lance les stratégies d'incitations qui seront offertes aux entreprises.</p> <p>DIRINF-PEC – le directeur de l'organe exécutif des politiques d'attraction, a répertorié une série de secteurs qui peuvent être attirés, par la qualité et la diversité, le manque de cohérence devient évident et, en conséquence, celui d'aménagement.</p> <p>DIRDEV-PEC3 – le représentant du secteur industriel souligne que la bureaucratie étatique représente un grand frein au développement économique. L'Etat (ADECE) a attiré l'intérêt des investisseurs vers le CIPP, mais dû à divers facteurs les investissements ne se sont pas concrétisés. Ce qui révèle le manque d'une coordination globale de l'Etat avec des objectifs clairs et bien planifiés.</p>
<p>Projet de territoire (UG4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - prise de contact - négociation - préprogramme - règles de déroulement de la coopération - approfondissement de sa connaissance des autres parties prenantes - entretenir l'adhésion - mobilisation d'un ensemble de ressources - contribuer à l'élaboration de dispositifs de concertation 	<p>RESCOM-PEC – l'Autorité Portuaire du Port du Pecém – Cearaportos travaille tournée vers ses intérêts commerciaux. Il a bien fait comprendre qu'il n'y a pas de gestion participative et partagée des organes et institutions qui font partie de la CIPP.</p> <p>DIRCOM-PEC - il n'existe aucun alignement stratégique entre ADECE, le CIPP et la ZPE, dans le sens des secteurs à être développés et stimulés pour créer des chaînes productives.</p> <p>DIRENT-PEC – CSP a assumé un rôle d'entreprise pivot de la ZIP, dû à son secteur d'activité, le montant de capital investi, les innombrables consultations et études réalisées dans la ZIP et l'impact de son activité sur la région. D'un autre côté, l'entreprise a reçu un traitement spécial avec l'agenda mensuel avec le Gouvernement.</p> <p>CON-PEC2 – le projet ONU-Habitat en partenariat avec le Cabinet de conseils Dialog implante au Brésil un projet pilote d'atténuation des effets négatifs de grandes œuvres, qui inclut l'étude des processus d'autorisation environnementale et de gouvernance de ces régions. Ce qui devrait être une préoccupation de la phase de planification et projet. Comme exemple, le CIPP n'a encore pas approuvé l'autorisation</p>

		<p>environnementale.</p> <p>DIRASS-PEC –le modèle de gouvernance interne ne réussit pas à sortir de l'état de projet et à être mis en pratique. Sur les alentours, il a démontré sa préoccupation au sujet des Forums, surtout sur l'aspect de la qualification des Associations, en d'autres termes, la capacité à exprimer leurs demandes de manière correcte. Il a souligné comme étant fondamental le rôle de l'Observatoire dans l'accompagnement et la fiscalisation des autres sphères, ayant vu son impartialité et son rattachement à l'académie.</p>
--	--	--

Source : élaboration personnelle

Tableau 4.8 - Le Codage de Contenu (ZIP de Fos)

Code (catégories)	Unités d'analyse	Exemple de verbatim
Proximité Géographique (UP1)	<ul style="list-style-type: none"> - voisinage - proche - dans le même ZIP - aller-retour - ensemble pour quelques temps - localisés à faible distance les uns des autres - faibles temps d'accès entre leurs lieux de travail ou de vie 	<p>RESIMP-FOS – la ZIP possède sa zone presque entièrement saturée, restant peu de terrains à être négociés, principalement la zone des quais. Pour le calcul du loyer à être payé, il est considéré : les emplois générés, la valeur investie, le déplacement de chargements gérés par le port, le terrain à être utilisé (proximité avec les terminaux) et la nécessité de préparation du sol pour construction.</p> <p>DIRDEV-FOS – les communautés se plaignent des externalités négatives (proximité subie, Torres, 2012) gérées par les installations industrielles, surtout l'incinérateur, lequel a été compris comme une décision totalement unilatérale, prise par GPMM et le Conseil Régional, se destinant à recevoir les déchets produits par Marseille.</p> <p>DIRDEV-FOS2 – je défends la thèse que les industries de base (sidérurgie, raffinerie, ...) installées dans la ZIP étaient en fin de cycle. Comme sortie, je pointe les secteurs liés à l'économie créative, comme par exemple, le cinéma et les activités qui l'impliquent.</p> <p>Quand j'ai mentionné l'effort de création d'une interaction des acteurs industriels consolidée sur la figure de PIICTO, la directrice a discrédité le projet et a affirmé que rien de concret n'avait été encore produit.</p> <p>CONCHE-FOS2 – une autre sortie intéressante que la ZIP de Fos a utilisée, est de suggérer l'installation d'entrepôts logistiques en dehors du périmètre de la ZIP, ceci car ces infrastructures sont plus simples à installer dans des zones appropriées qu'une industrie chimique ou sidérurgique, qui nécessite d'être loin de la zone urbaine. Aussi, il y a une question de coût du terrain, plus il est proche de la ZIP plus il est cher. Par exemple, dans la région de Saint Martin de Cru il y a des entrepôts logistiques qui offrent des installations à un prix plus compétitif. Fos a la disponibilité du foncier, l'existence de cinq types de modalité (réseaux, de pipeline, fluvial, maritime, ferroviaire, d'autoroute) et quand comparé à Barcelone et Genève, Marseille-Fos a la facilité d'accès au nord de l'Europe car elle ne possède aucune barrière naturelle comme, par exemple, les Alpes.</p> <p>MAI-FOS – passé les 50 ans, le GPMM a réussi à occuper seulement 20% du territoire (10 000 ha), ce qui démontre l'incapacité du GPMM en ce qui concerne l'aménagement du</p>

		territoire. Et rien n'indique que cette constatation trouvera solution.
Proximité Organisée (UP2)	<ul style="list-style-type: none"> - similitudes - appartenance - savoirs communs - on partage des mêmes : langages, règles, lois, représentations - on est fondée sur des rapports de : confiance, amitié, croyances, ressemble 	<p>RESPOR-FOS – après la réforme portuaire en 2008, le port est devenu plus performant. Les changements adoptés en direction des politiques plus libérales ont rendu le passage portuaire plus performant. De cette façon, le port a essayé de mettre en place des politiques pour pallier les proximités culturelles, pleines de vices, basées sur le rapport des amitiés, très anciennes et liées à des pratiques dépassées. Une question devant être comprise et gérée est celle des tensions paradoxales de coopération et compétition, lesquelles dans le même temps créent un esprit collectif mais peuvent générer des accommodations en trop grand nombre, dans le cas de proximités culturelles très développées. D'un autre côté, un climat très compétitif tendant à la méfiance entre les acteurs inhibe n'importe quel projet collectif de collaboration et/ou de coopération, en revanche la compétitivité, à un certain degré, calibre l'élaboration d'un genre de « bonne pression » entre les acteurs de sorte que cela rende le marché plus performant.</p> <p>DIRDEV-FOS - je souligne que même dans les entreprises de capital étranger, les fonctionnaires dans leur grande majorité, sont français. L'interaction entre les acteurs dépend de la stratégie posée par la matrice. Il parle du cas d'un directeur français qui souhaitait s'engager en politiques de coopération avec des impacts pour la région, mais il n'a pas été autorisé par la matrice étrangère.</p> <p>DIRDEV-FOS2 – l'effort de création d'interaction des acteurs industriels avec PIICTO, est juste un projet et rien de concret n'a été produit.</p> <p>CONCHE-FOS – la diminution du pouvoir étatique, avec la vague libérale des années 80 et 90, associée au manque de stratégies sectorielles et, surtout avec les industries étant gérées dans une conception et des intérêts globaux, se perd la capacité dès les intégrer dans des objectifs nationaux et régionaux. Chacun avec sa propre stratégie supranationale. Motif qui a impacté négativement sur la ZIP.</p> <p>MAI-FOS – la nouvelle Métropole est l'organe indiqué pour gérer le Port de Marseille-Fos, dans un processus de régionalisation du port. Une fois la Métropole ayant pour but d'aménager la ZIP, ce serait le moment de réunir tous les acteurs impliqués afin de planifier ensemble la gestion du territoire (quels secteurs ? quelles entreprises ? ...). Ensuite, présenter le plan pour une communauté des alentours, ouvrant à un vaste débat. Générant de cette manière une « proximité » avec la population. Après, vendre le territoire aux investisseurs, dans un travail de marketing du territoire pour attirer les investisseurs.</p>
Proximité Électronique (UP3)	<ul style="list-style-type: none"> - on partage connaissance formalisée, codifié - interactions permanentes via TIC - projets de création de connaissance 	<p>RESPOR-FOS – un rapport de coopération est important entre les acteurs, dans un sens de proximité organisationnelle et cognitive, basé sur la proximité virtuelle des TIC. Le SI AP+ a été développé et est constamment amélioré dans ce sens. Toutefois, nous observons que le AP+ laisse de côté les transporteurs terrestres, les clients finaux et les industries qui se sont installées dans la ZIP.</p> <p>RESIMP-FOS – il n'existe pas de système qu'interconnecte les entreprises de la ZIP.</p>

		<p>CHAMIS-FOS2 – la ZIP n’a pas besoin d’un réseau informatique qui permette aux entreprises de développer des projets en commun. Le AP+ avait un objectif clair d’augmenter la performance durant la phase de passage portuaire, en d’autres termes, son objectif n’est pas de permettre la coopération ou l’intégration entre acteurs, dans la sens de partager et produire de la connaissance, mas dans le sens de rendre le port plus compétitif et faciliter les processus bureaucratiques.</p>
<p>Proximité Territoriale Structure (UPG)</p>	<p>- on faire toujours des interactions - on développe des projets en commun dans la ZIP : coopération, mutualisation, recherche - on a des interactions avec l’environnement qui nous entoure : communautés, universités, centres de recherche de la Région</p>	<p>RESIMP-FOS – chaque industrie à l’intérieur de la ZIP a son club, lequel rendait possible des réunions, des rencontres et des interactions. Mais il n’y a aucune congrégation plus importante qui unisse tous les acteurs, qui stimule la coopération et les projets collectifs.</p> <p>DIRDEV-FOS – nous avons mis l’accent sur le projet PIICTO comme étant le meilleur exemple d’effort de coopération. Pilote pour un groupe d’entrepreneurs motivés afin de développer des projets en commun et bénéficier des ressources du territoire et de la proximité avec les acteurs voisins. Notre préoccupation est de maintenir les entreprises installées ici. De cette manière, le travail de la direction de développement et d’aménagement de ce territoire se voue à créer des conditions pour enraceriner ces entreprises, ayant peur de leur délocalisation ce qui ne serait pas quelque chose d’irréalisable du point de vue stratégique. Pour cela, le chemin envisagé est d’exploiter la connaissance et la capacité innovatrice.</p> <p>CHAMIS-FOS3 – l’Association PIICTO pourra créer une structure organisationnelle capable d’exécuter des tâches telles que prospecter, créer un réseau de relations, marketing, ... Le modèle imaginé serait le modèle d’une plateforme de Roussillon créé par la société Gie Osiris financée par les entreprises elles-mêmes. Nous nous trouvons dans la phase de décider qui sera l’interlocuteur, le décideur, capable de faire des accords et entreprendre. J’ai demandé à ce que les entreprises impliquées dans PIICTO fassent la liste de leurs achats, de leurs prestataires de services. Après avoir croisé les informations, nous avons vérifié : l’entreprise Lyndol Basell achetait une matière première d’entreprises localisées à Lyon, alors que l’entreprise Kem One, à 3km de distance, fabrique le même produit ; nous avons commencé à développer un réseau de bus pour deux entreprises voisines qui, les ¾ du temps, faisaient le trajet presque vide ; nous avons identifié qu’un produit résidu de l’incinérateur de Fos (ferrail), peut être utilisé dans un processus productif de Kem One coûtant 3 fois moins cher ; Arcelor Mittal, malgré le fait de ne pas être un membre effectif de PIICTO, a acquis de la matière première de Kem One.</p> <p>ANAEST-FOS – Fos est devenue une Zone (Plateforme) Logistique qui irradie sur la région au-delà de la ZIP (Plateforme de Saint Martin de Crau). Ce qui ne se vérifie pas avec la Zone Industrielle, dû aux industries elles-mêmes, soit pour être hétérogènes, soit pour ne pas avoir d’intérêt à coopérer. Etant nécessaire une crise, comme celle de 2008, pour les motiver à repenser leurs stratégies et adhérer au projet PIICTO.</p> <p>MAI-FOS – après des années de fonctionnement, le GPMM n’a jamais pensé à attirer des entreprises afin d’utiliser l’acier produit dans la ZIP, ni les produits chimiques produits, avec des vues sur la création de chaînes de production, créant ainsi de véritables clusters. L’industrie automobile qu’utiliserait l’acier produit, n’a pas eu lieu car cela ne générés pas de trafic pour le</p>

		<p>GPMM. Mon rôle est de pérenniser les industries existantes et d'attirer de nouvelles entreprises dans la région. Créer une plateforme chimique, ayant remarqué la fragilité dans laquelle se trouve le secteur aujourd'hui. L'idée était de mettre les entreprises existantes au travail ensemble et attirer les entreprises afin de bénéficier de ce qu'elles produisent ou qu'elles jettent. Cela inclut aussi le projet PICTO que correspond à la prise de conscience 50 ans après.</p>
<p>L'animateur (UG1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - coordonner - animer - communiquer - faciliter les échanges - confiance - séminaires, conférences techniques, associations - organiser les relations inter organisationnelles - encourager une dynamique collective - activer et mobiliser des relations de proximité - le partage de responsabilités et hiérarchies - assurer la stabilité - règle les intérêts divergents ou contradictoires - gérer la multiplicité des parties prenantes 	<p>RESPOR-FOS – le GPMM ne cède ou concède beaucoup aux entreprises, préférant souligner leurs qualités, en ce qui se réfère à la performance, multimodalité, facilités d'accès à l'hinterland. La nouvelle direction de GPMM a fait la différence dans les stratégies commerciales, de communication et d'interaction entre les acteurs, organisations, exerçant un rôle actif de médiateur.</p> <p>RESIMP-FOS – le GPMM possède une responsabilité d'aménagement et d'animation de la ZIP.</p> <p>DIRDEV-FOS – un vieux problème de la ZIP est celui de la gouvernance, soulignant le rôle du pilote (animateur) de l'agglomération. Des acteurs historiquement épars, sans partage d'information, sans projets communs. Comme exemple, je cite le cas de l'entreprise Lyondell qui consommait la matière première produite en Allemagne alors que dans la ZIP l'entreprise Kem One produisait le même produit.</p> <p>CHAMIS-FOS2 – PIICTO représente l'unique et majeure initiative, avec l'accent sur l'interaction entre les acteurs, faisant en sorte que certaines entreprises s'intéressent à la thématique. Toutefois il n'y a pas de résultats concrets, le réseau de gaz n'a pas encore été implanté bien que les études soient avancées.</p> <p>CHAMIS-FOS3 – le GPMM n'a jamais été un moteur pour le développement de l'activité industrielle, n'a pas développé son rôle d'aménageur, d'attirer des entreprises, ... Ce qui dérange, c'est l'absence du GPMM sur les sujets liés au secteur industriel, maintenant une claire prédilection pour les activités logistiques génératrice de trafic pour le port. Je considère que les activités ne sont pas mutuellement exclusives et qu'elles peuvent parfaitement coexister.</p> <p>ANAEST-FOS – il n'y a pas d'antagonisme entre les activités logistiques et industrielles, au contraire, elles sont connectées. Mais d'un autre côté, je remarque l'avancée dans la construction de mètres carrés de structures en relation avec la logistique de stockage par le GPMM, avec l'occupation du peu d'espaces disponibles de foncier de la ZIP. Il n'y a pas de conflit d'usage entre les deux secteurs, même s'il n'y a pas de nouveaux projets industriels depuis un certain temps.</p> <p>DIRDEV-FOS2 – en l'absence d'un acteur ayant la légitimité politique institutionnelle pour exercer le rôle d'animateur capable de proposer des projets bien développés et avec des objectifs bien définis, aucune transition de modèle n'aura concrètement lieu. La preuve en est que c'est le projet PIICTO qui, comme nous le savons, vit dans un stage « d'orphelin » : créé, conçu théoriquement et gérant des efforts individuels.</p> <p>CONCHE-FOS – il est nécessaire d'avoir une gouvernance forte dans la région, pour les raisons suivantes : i. mieux articuler l'activité industrielle et logistique ; ii. car les activités de Fos et d'Etang de Berre vont entrer en crise (raffinerie, pétrochimie) avec de probables délocalisations ; iii. ces industries classées</p>

		<p>comme polluantes sont vouées à une fin de cycle de production de type « vert », ce qui nécessite de grands apports de capitaux et pour cela il sera nécessaire : de la volonté politique, une forte structure de gouvernance et de captation de ressources. Et le GPMM n'a pas les conditions de piloter toutes ces transformations.</p> <p>CONCHE-FOS2 – j'ai un regard positif sur le projet PICTO pour attirer une « nouvelle industrie » qui n'est en aucune façon déconnectée de la vieille industrie ni de la logistique. Un exemple, le Port d'Anvers qui possède un cluster pétrochimique et une grande quantité d'entrepôts logistiques. Je remarque l'importance donnée par les gestionnaires du port à la manutention de cette double configuration et expertise en conformité. Pour eux, cette structure est comme un tendance moderne, en d'autres termes, afin d'avoir un secteur industriel fort (demandeur de logistique) il est indispensable d'avoir une logistique affinée et forte. D'un autre côté, il peut y avoir un port performant au niveau de la logistique sans un secteur industriel qui l'accompagne. Comme c'est le cas des ports de transbordement ou des ports hub. Sur la question du développement économique régional versus la recette portuaire, je remarque la différence qui existe entre Fos et Rotterdam : la principale source de recette du GPMM est le trafic et à Rotterdam la recette de location d'entrepôts et de terrains. Il existe une différence entre un port hub et un port aménageur, de sorte que le GPMM doit repenser sa stratégie valorisant son rôle d'aménageur, étant donné que, historiquement, le GPMM est plus intéressé par le trafic de navires.</p> <p>MAI-FOS – la grande difficulté du GPMM est d'exercer la double fonction de : gestionnaire portuaire et aménageur du territoire. Pour être dans son essence une autorité portuaire, toutes ses politiques d'aménageur sont en accord avec sa logistique portuaire, en d'autres termes, ce qui importe pour mesurer la validité des projets est la génération du trafic. Pour ainsi dire, le GPMM gère son territoire de cette manière, si cela génère du trafic nous soutenons, si cela n'en génère pas nous excluons. Ce n'est pas le rôle du GPMM que celui de gérer ce territoire. Il existe un conflit d'intérêt, un port avec deux missions : port commercial et port industriel. Et une autorité portuaire que n'a pas la moindre condition d'être l'aménageur du territoire.</p>
<p>La concertation (UG2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les occasions (forums) de discussions - les acteurs participants - décider ensemble - la construction collective de visions - arrangements contractuels ou les liens juridiques 	<p>RESPOR-FOS – le rôle de l'autorité GPMM est d'équilibrer les tensions entre les acteurs du passage portuaire expéditeur douanier, commissionnaire douanier, commissionnaire de transport, compagnie maritime, transporteurs terrestre, ...).</p> <p>RESIMP-FOS – le Conseil de Sécurité rend possible des moments de concertation, durant lesquels sont traités les conflits d'intérêts entre le port, les acteurs locaux, le gouvernement de la région atteinte. Cela signifie que si des politiques (maire) de la communauté de Fos-sur-Mer, se positionnent contre le projet alléguant le risque d'impact environnemental, difficilement ce projet sera exécuté.</p> <p>RESINF-FOS – le projet du Terminal de transport combiné de Mourepiane se trouve dans la phase de concertation pour construire un terminal multimodal. Cette phase est celle de présentation, discussions, destinée à informer tous les impliqués et répondre à de possibles conflits et entraves.</p> <p>CHAMIS-FOS2 – le GPMM est reconnu pour ses prises de</p>

		<p>décisions unilatérales sans aucun type de concertation. A partir d'une loi fédérale obligeant les projets de grande envergure et qui produisent un impact social et économique, soit débattu au préalable. De cette manière a vu le jour la construction de deux terminaux de Fos (CMA et MSC), ce qui a rapproché le GPMM de la région, tout comme les acteurs publics (communautés, et intercommunautés, chambre de commerce). Toutefois, avec la construction de l'incinérateur, tout l'effort de rapprochement a été déconstruit, et s'est créé le plus grand point de rupture et conflit, soulignant le caractère externe de la ZIP par rapport au territoire dans lequel elle était insérée. A eu lieu un autre processus de négociation pour l'installation d'une industrie de « regazéification » du GNL, lequel a été une réussite. Après des débats, la zone d'installation de l'entreprise a été changée et les conflits d'intérêts ont été résolus. Ce processus, a ouvert la voie pour avancer dans les interactions et dessiner un projet du PIICTO, qui, bien que ne présentant encore aucun résultats concrets, les mécanismes de coopération et d'interaction entre les acteurs ont été initiés.</p> <p>CONCHE-FOS2 – à Anvers, il y a de grands investissements dans les infrastructures ayant un impact environnemental, lesquels sont possibles dû à la conscience de la population à propos de l'importance de l'infrastructure portuaire (ex : la construction d'une écluse étendant la zone portuaire). De manière générale, les pays du nord de l'Europe ont une plus grande tendance à soutenir les activités économiques en comparaison aux pays du sud. Et le soutien politique de l'Etat est inconditionnel, par exemple, le Président du Port est Maire adjoint de la ville. Mouvement similaire est vérifié à Rotterdam. Alors qu'à Fos et à Marseille, le port est un territoire de l'Etat français qui naît et grandit indépendamment de la région selon la politique de Paris. Autre fait, la quantité d'intercommunalités qui font partie de la région du GPMM, dificultant une meilleure interaction. Il manque aussi des politiques de rapprochement du GPMM avec les collectivités locales se dédiant à la création d'un environnement propre. Le cas de l'incinérateur est emblématique et illustre bien cette relation.</p> <p>MAI-FOS – à propos des politiques de concertation, je les considère comme du « vent », autrement dit, ce que GPMM appelle concertation j'appelle cela de la « politique de communication ». Ils ne discutent pas et n'écoutent pas les opinions, ils communiquent seulement ce qu'ils vont faire. Et, quand il y a opposition, ils écoutent mais continuent leurs plans. Le GPMM a l'habitude de nous considérer comme des acteurs qui posent des obstacles et rendent difficile l'évolution des projets. Comme exemple, je retiens le Conseil de Surveillance, qui a seulement 4 élus et une dizaine d'intégrants qui font partie de l'administration de l'Etat avec peu ou aucun lien avec la région. En pratique, la ZIP est gérée comme s'il y avait un Etat dans un autre Etat (collectivité), où il n'y a pas de synergie et d'objectifs communs entre les parties.</p>
<p>Le rôle du Etat : Autorité Portuaire/ Aménager de la ZIP (UG3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - politique industrielle nationale - politique entrepreneuriale - politiques d'aménagement - politiques 	<p>RESIMP-FOS – la zone de la ZIP appartient à l'Etat français, lequel a cédé tous les droits à l'entreprise publique GPMM. Dans les années 1960, l'Etat a créé la ZIP et a installé ses entreprises étatiques d'énergie, de sidérurgie, ... Ce fut à partir de là que les entreprises du secteur privé sont venues s'installer. La politique d'attraction des activités industrielles est agressive avec des participations à des événements du secteur, contact</p>

	<p>d'attraction - politiques volontaristes - suivre la performance - interventionniste</p>	<p>direct et appel à projets. Du fait d'être une entreprise publique, nous avons des attaches mais nous fonctionnons comme une entreprise qui est constamment menacée par la concurrence des ports de Méditerranée et le gouvernement français exige des résultats qui puissent lui rapporter des dividendes.</p> <p>DIRDEV-FOS – le GPMM est extrêmement préoccupé par la gestion du trafic maritime dans le port, ce qui généré des taxes payées par les compagnies maritimes. Cela fait que le GPMM met en pratique des politiques stratégiques plus intéressées par les questions logistiques, comme la circulation des containers, terminaux, centres de distribution, en plus des efforts afin d'attirer des entreprises capables de proportionner une plus grande circulation portuaire. Ce positionnement ne prend pas en compte les attentes et les souhaits de développement économique de l'intercommunité de territorialisation et pérennisation des activités, désirant des politiques de création de connaissance locale et de développement de chaînes de production. L'intercommunité est plus intéressée par les activités en amont proportionnées par la ZIP, c'est-à-dire, des activités capables de générer des avantages compétitifs durables pour le territoire s'opposant au GPMM plus intéressé par les activités en aval en relations avec le transport maritime et la logistique. Pour que les entreprises s'installent dans la ZIP elles doivent parcourir tout un processus d'adéquation aux normes du GPMM dans le même temps qu'elles doivent répondre à des directives imposées par la communauté. Au contraire, les zones alentours relèvent de la responsabilité de l'intercommunité. Nous vérifions ainsi, des espaces distincts qui font partie du même territoire ! Il serait plus performant d'avoir une gouvernance unifiée et appartenant exclusivement à l'intercommunité, équilibrant et développant une stratégie unique, conciliant des politiques de transports, de développement économique, ...</p> <p>CHAMIS-FOS2 – la fonction de mon bureau est de débattre des projets avec divers acteurs, avec de les exécuter, une forma d'obtenir un accord à travers un processus de concertation. Toutefois, le GPMM en tant qu'organe de l'Etat français a toujours été reconnu comme une entreprise de pratiques dictatoriales, se plaçant au-dessus des autres acteurs du territoire. Une position qui a engendré des ruptures et des conflits de méfiance des communautés et des gestionnaires locaux.</p> <p>CHAMIS-FOS3 – avec la perte de l'industrie Hexcel qui venait s'installer à Fos (dans une zone cédée par l'entreprise Kem One) et est allée sur la plateforme chimique du Rousillon, nous avons pu constater que la ZIP ne possédait pas de synergies entre les acteurs, de réseau de sous-traitance développée et d'offre de capital humain qualifié. Ce fait nous a ouvert la voie afin de penser à l'idée de développer une plateforme industrielle à Fos (PIICTO).</p> <p>ANAEST-FOS – après l'implantation du Conseil de Développement et avec la participation respective des acteurs intéressés, il y a eu une avancée considérable dans la politique de gouvernance du GPMM. Avant l'implantation des deux Conseils de Surveillance et de Développement (survenue en 2008/2009, après la réforme portuaire), il n'y avait pas de place pour la participation de la société civile.</p> <p>DIRDEV-FOS2 – la naissance de la Métropole en janvier 2016 apparaît comme une lumière au bout du tunnel dans la résolution</p>
--	---	---

		<p>des questions de gouvernance territoriale. Il est attendu que la Métropole soit capable, compte tenu de sa force, d'avoir suffisamment d'autonomie pour entreprendre des projets de développement territorial et que, dans les relations de forces, puisse avoir de l'autonomie devant le GPMM pour faire valoir l'intérêt local.</p> <p>CONCHE-FOS – le gouvernement français de l'époque était assez interventionniste, avec un fort secteur public et des entreprises d'Etat. Il était le grand responsable de la ZIP et de ses alentours. L'Etat était l'actionnaire majoritaire d'une série d'entreprises de la région, comme l'industrie aéronautique, la raffinerie La Mède. Il y avait une stratégie industrielle de développement claire. Même si le port, à l'époque, était de la responsabilité de la CCI Marseille, tous les grands investissements ont été opérés par l'Etat. A partir des années 80 et 90, l'Etat commence à se désengager de l'activité de production, dans une logique libérale. C'est à ce moment que se produisent les privatisations. Ainsi, l'Etat français perd en termes de stratégie industrielle sectorielle qui permettait à l'Etat d'intervenir.</p> <p>D'un autre côté, l'Etat garde son rôle dans la gestion du port à travers le GPMM, lequel s'est dirigé vers une activité logistique, principalement vers une activité de containers. Il a toujours été difficile pour GPMM de développer et soutenir le secteur industriel sans un grand soutien de l'Etat. Cela serait possible pour GPMM uniquement si l'Etat était partie prenante dans l'activité logistique et industrielle, tout comme la ville de Rotterdam est partie prenante de la ZIP, avec le public et le privé agissant conjointement.</p> <p>MAI-FOS – le port autonome, avec la réforme portuaire, devient GPMM, de cette manière cesse d'être le gestionnaire du terrain de l'Etat et devient le propriétaire du terrain. Le port a toujours fonctionné à la Marseillaise, en outre, la Provence et les autres collectivités sont uniquement des annexes. Le GPMM n'a pas pour habitude de travailler avec les élus des collectivités. J'ai déjà rencontré 4 directeurs et jusqu'à présent rien n'a changé. L'idée de la création de la Métropole est de recentraliser (il s'agira de 10 grandes métropoles en France) en opposition à l'actuelle décentralisation (intercommunalité, collectivités et les 413 communes). Je ne me positionne pas contre la création de la métropole, à condition que l'aménagement du port reste à la charge de la métropole. Mais jusqu'à maintenant je n'ai pas vu GPMM inclus dans ce projet.</p>
<p>Projet de territoire (UG4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - prise de contact - négociation - préprogramme - règles de déroulement de la coopération - chacun d'approfondir sa connaissance des autres parties prenantes - entretenir l'adhésion - mobilise d'un ensemble de ressources - contribuer à 	<p>RESPOR-FOS – le port possède une politique d'attraction avec des subventions fiscales, mais a souligné que les bénéfices fiscaux ne représentent pas un différentiel, manquant au port de développer d'autres stratégies pour devenir compétitif et efficace dans l'attraction de clients. Toutefois, comme un port public doit cohabiter avec certaines attaches qui diminuent la vitesse sollicitée par le marché.</p> <p>RESIMP-FOS – le GPMM cherche à développer des chaînes de production ou une interaction avec les acteurs. Par exemple, du processus de regazéification du gaz naturel est libérée une grande quantité d'air frais dans l'environnement. A partir de cette constatation ils lancent un appel d'offre afin qu'une chambre frigorifique s'installe dans la zone et bénéficie de cette source.</p> <p>DIRDEV-FOS – il n'y a aucune institution de l'Etat national,</p>

	<p>l'élaboration de dispositifs de concertation</p>	<p>université ou IUT, dans la région. C'est seulement après 2008 que l'intercommunauté a réussi à attirer à Istres une formation privée (lycée d'études professionnelles LATECOERE) devant pour cela subventionner les installations.</p> <p>CHAMIS-FOS3 – le projet PIICTO a fait le GPMM se rendre compte que n'a jamais participé de l'idéal du développement industriel de Fos et ainsi il a commencé à participer du projet INNOVEX.</p> <p>ANAEST-FOS – l'infrastructure portuaire est née comme un outil pour la zone industrielle. Les activités de raffinerie, pétrochimie et sidérurgie, ont été conçues avec une perspective de développer un parc automobile, mais qui n'a pas eu lieu. Je vois les chocs pétroliers de 73 et 79 comme des faits de désencouragement de l'expansion de Fos.</p> <p>DIRDEV-FOS2 – je note l'antagonisme présent dans la conduite des politiques territoriales : d'un côté, le GPMM et ses objectifs établis en externe au niveau fédéral (Paris) imprégné de marché et de stratégie pour le pays (transport et logistique) et, de l'autre, un intérêt pour le développement territorial, avec un enracinement des activités entreprises sur son territoire et les externalités qui, éventuellement, pourraient bénéficier aux collectivités, comme la création de chaînes de production ramifiées génératrices de valeur ajoutée et capables de stimuler la croissance du capital humain local. Les agglomérations (Pays de Martigues et San Ouest Provence) n'ont aucune politique pour les industries situées dans la zone de la ZIP de Fos, qui s'étend sur deux agglomérations. Les directions de développement agissent et consacrent leurs efforts dans le but de développer des parties de leur territoire qui ne font pas partie de la zone de la ZIP de Fos, pour les faits suivants : les agglomérations ne croient pas au futur de l'industrie lourde sous la forme qu'elle est établie ; et, du fait qu'elles donnent priorité aux projets en zones qui ont une gestion sur le foncier, comme c'est le cas du pôle cosmétique qui est suivi par CAPM et du pôle aéronautique suivi par San Ouest Provence. Il n'existe pas d'antagonisme entre les activités logistiques et les industries. Le GPMM doit réellement investir dans le transport, qui est son domaine d'affaire principal, et un marché très concurrentiel. Toutefois, le GPMM n'a pas la capacité de gestion pour gérer une zone industrielle.</p> <p>CONCHE-FOS – l'acteur stratégique de la ZIP de Fos est l'Etat, selon lui, sans l'implication de l'Etat rien ne serait concrétisé. Il a conçu toute l'infrastructure nécessaire dans une région inexplorée telle que la Camargue. Y compris construire des villes proches pour y recevoir les travailleurs de la zone. Le projet initial de la ZIP était très précis. L'idée était que les industries telles que celles de raffinerie, de pétrochimie, de sidérurgie, de gaz, de métallurgie et les entreprises fournisseuses de produits et services (en amont) seraient capables de stimuler des industries (en aval) comme celle de l'automobile. Celle-ci se constitue dans l'hypothèse initiale. La théorie qui a étayé ce projet est venue du « pôle de croissance » de François Perrot qui avait beaucoup d'influence à l'époque. A partir des industries motrices, appelées industries « industrialisantes » pourra se créer un pôle de développement. Toutefois, rien de tout cela n'est vérifié. Les chocs pétroliers de 1973 et 1979, avec une diminution de l'activité économique au niveau mondial, a occasionné une grande augmentation de la matière première du secteur pétrochimique, ont imposé un frein au projet de</p>
--	---	--

		<p>développement de la ZIP.</p> <p>CONCHE-FOS2 – le plan d’urbanisme destine le territoire de la ZIP à l’industrie lourde et non à l’infrastructure logistique. La question foncière pour l’industrie logistique est plus simple à résoudre que pour l’implantation d’industries. Par exemple, le Distriport et Feuillene sont localisés en dehors de la ZIP. Ainsi, elle affirme que ce serait dommage de destiner un terrain de la ZIP à des entrepôts logistiques.</p> <p>MAI-FOS – la ZIP est née à partir d’une décision gouvernementale, qui n’aurait jamais pu être possible au jour d’aujourd’hui dû à la proportion de son impact environnemental. Ceci car, il s’agit d’une région qui possède une grande biodiversité. La logistique ne devrait pas avoir le rôle le plus important de Fos, mais bien l’industrie. Il met en évidence la sidérurgie, la raffinerie et ce qui tourne autour de la pétrochimie. Et le GPMM tourne le dos à ce secteur et se dédie exclusivement à l’augmentation du trafic de navires de containers.</p>
--	--	---

Source : élaboration personnelle

Alors quelles sont les principales conclusions ? Comment ai-je compris les résultats de nos entretiens ? Nous avons procédé à l’analyse du contenu à partir des catégories choisies (Huberman et Milles, 2003). Nous avons ainsi pu spécifier les principaux processus et pratiques clés dans le processus de construction des agglomérations d’entreprises du type ZIP. L’analyse des résultats nous permettra de mettre en évidence que le modèle de gouvernance semble déterminant dans l’activation et la mobilisation des proximités, ainsi que dans les interactions. Nous pourrions constater que dans le deux ZIP les processus de gouvernance sont faibles et négativement impactés par des questions politiques.

4.3.5.3. Analyser les Données

Analyser les données revient à faire des inférences à partir des caractéristiques du message qui sont apparues à la suite du codage des données. Les résultats peuvent être analysés de différentes façons. Nous avons choisi la méthode d’analyse qualitative. Selon Blanc *et al.* (2014), les analyses qualitatives permettent d’interpréter l’agencement des unités d’analyses en les replaçant dans un contexte plus global. Ces analyses peuvent reposer sur des démarches qui ne sont pas spécifiques à l’analyse des données de texte comme, par exemple, le recours aux jugements d’experts (le chercheur lui-même, des membres de l’organisation où s’effectue la recherche, ou encore des experts extérieurs). Ces juges évalueront de façon plus globale la ressemblance ou la dissemblance des données codées. Nous avons en partie eu recours à cette méthode puisque nous avons accordé du crédit aux jugements émis par les personnes interrogées sur le terrain. Pour nous, ils sont donc à la fois des fournisseurs de données, mais aussi les premiers interprètes des données qu’ils nous ont fournies.

Encore selon Blanc *et al.* (2014), on peut mener une analyse qualitative, dont l'objectif sera alors d'apprécier l'importance des thèmes dans le texte plutôt que de mesurer. L'analyse qualitative va chercher à étudier les unités d'analyse dans leur contexte afin de comprendre comment celles-ci sont utilisées (avec quelles autres unités d'analyse apparaissent-elles ou sont-elles associées dans le texte ?).

En effet, symbole de la dimension itérative entre le terrain et le processus d'analyse des données, la retranscription des entretiens a très rapidement fait émerger l'importance que le personnel interviewé accorde à la question de proximité et à l'interaction entre les acteurs qui font partie du réseau. Même si pour certains, surtout, les responsables de la gouvernance des ZIP, cette perception n'est pas très claire, de façon globale cette compréhension est partagée par tous les autres membres des deux réseaux. Cette étape de recodage des sources a permis de mieux se rapprocher de la perspective des acteurs de notre cas et ainsi faire preuve d'une connaissance plus fine des cas illustratifs choisis.

Dans les chapitres suivants (*Ch.* 5 et 6) nous présenterons en détail les deux cas illustratifs sélectionnés : ZIP Fos et ZIP Pecém. Nous proposerons dans le chapitre 5 une description du type intra-cas mettant en évidence leurs caractéristiques de l'infrastructure, culturelles, institutionnelles, etc. Dans le chapitre 6, nous mènerons une analyse du type inter-cas où nous soulignerons les similitudes, les différences et les contributions possibles à la compréhension de ce que nous comprenons comme étant un modèle de gouvernance visant à stimuler les interactions entre les acteurs.

Synthèse du Chapitre

Ce chapitre a été conçu pour décrire la démarche méthodologique choisie pour répondre à notre question de recherche. Nous avons essayé de justifier le choix d'une méthode qualitative du type étude de cas, d'un positionnement épistémologique interprétativiste, des modèles de production comme des zones industrielles et portuaires avant de présenter notre démarche de collecte, d'analyse de données et de fiabilité. Ainsi, dans ce chapitre, nous avons présenté l'articulation entre notre revue de la littérature et nos résultats empiriques.

Dans la première section, nous avons exposé et justifié le fait d'adopter un positionnement épistémologique interprétativiste. Cette posture est cohérente avec notre démarche qualitative dont le but est de comprendre les microprocessus liés aux politiques de gouvernance et leurs impacts dans les rapports d'interaction, plus que d'expliquer ces événements. Autrement dit,

cette démarche ne s'occupe pas de tester des hypothèses, de prévoir ou de réécrire, mais de s'intéresser aux questions du pourquoi et du comment.

Nous mobilisons une méthodologie par étude de cas qui sert à illustrer le cadre théorique mobilisé et à vérifier qu'il est opérationnalisable. Ainsi, l'échantillon des cas retenu dans cette recherche est composé des acteurs de la ZIP de Fos et de la ZIP du Pecém. Il s'agit de deux terrains jumelés qui n'ont jusqu'alors pas été étudiés dans les recherches sur les influences des modèles de gouvernance sur les interactions entre les acteurs. Ils constituent notre cas illustratif avec toutes les parties prenantes attachées à ces deux structures, sur lesquelles nous avons mené la collecte de nos données.

La collecte de données s'est faite dans deux pays différents : Brésil et France. La collecte de données porte sur un échantillon au sein des cas illustratifs composés de 26 personnes interviewées. Nous avons préféré appliquer les entretiens semi-directifs en raison de la possibilité de concéder aux participants un relatif degré de liberté pour discuter du thème. Toutefois, un guide d'entretien était élaboré afin de modérer et orienter la discussion. Nous avons ajouté à ces données primaires les données secondaires à travers des sources externes (site internet, revues professionnelles et spécialisées, articles de journaux) et des sources internes (documentation interne de l'entreprise). La phase d'analyse des données a nécessité de développer une hiérarchisation thématique et analytique des contenus, d'entreprendre une codification, de croiser et de comparer certaines données recueillies puis de créer des relations entre les données.

Nous proposons dans le chapitre suivant de décrire les deux cas illustratifs choisis selon la méthode narrative.

Chapitre 5 - Analyse Intra-Cas : La ZIP du Pecém et la ZIP de Fos

Introduction

Premier cas – La ZIP du Pecém

5.1 - La position géographique de la ZIP du Pecém : l'Etat du Ceará

5.2 - Le Complexe Industriel et Portuaire du Pecém – CIPP

5.3 - Les structures organisationnelles et de gouvernance de la ZIP du Pecém

5.4 - Les regards critiques sur la ZIP du Pecém

Synthèse de la Première section

Deuxième cas – La ZIP de Fos

5.5 La position géographique : la ville de Fos-sur-Mer

5.6 Le Grand Port Maritime de Marseille-Fos

5.7 Les structures organisationnelles et de gouvernance de la ZIP de Fos

5.8 Les regards critiques sur la ZIP de Fos

Synthèse de la Deuxième section

Introduction

Avec l'avènement de la mondialisation, les ports sont devenus des éléments-clés du développement du commerce international des pays. Ainsi, de grandes unités de production industrielle sont concentrées près des ports. Elles fonctionnent comme des centres de gravité d'activités économiques qui ont pour objectif l'optimisation des coûts logistiques et l'augmentation de la compétitivité (Falcão et Correia, 2012). Une Zone Industrielle et Portuaire (ZIP) est un espace qui associe des activités industrielles et portuaires dans un système économique et spatial qui regroupe une grande quantité d'acteurs dans un ensemble complexe d'interrelations. Tout ceci en connexion avec des infrastructures de transports terrestres qui ont la responsabilité de connecter la ZIP avec son hinterland et, ainsi, élargir sa zone d'influence sur le continent. La ZIP est aussi un ensemble d'activités et de services offerts à chaque navire et à chaque marchandise de la part d'une variété de prestataires de services et d'organes (Hallouët-Gueguen, 2014).

Il est possible de définir l'infrastructure portuaire comme un endroit où s'opère le transfert de cargaisons et/ou de passagers entre voies navigables et terrestres (World Bank, 2003 ; 2004), constituant un nœud intermodal dans le réseau de transports. Le transport maritime a gagné une importance considérable dans l'économie mondiale. Avec l'avènement de la mondialisation, les ports sont devenus des éléments-clé du développement du commerce international d'un pays. C'est ainsi que de grandes unités de production industrielle se concentrent près de zones portuaires. Ces infrastructures deviennent des centres de gravité d'activités économiques rendant possible l'optimisation des coûts logistiques et, par conséquent, augmentant la compétitivité des entreprises (Falcão et Correia, 2012).

En accord avec Guillaume (2014), nous avons trouvé dans les ZIP l'idée classique d'industrie-clé, développée à partir du concept de pôle de croissance, lequel permet une polarisation d'activités productives. Pour Perroux (1991), la polarisation s'opère par la concentration des moyens de production dans l'espace se constituant d'une région de croissance économique capable de produire des externalités positives qui, à leur tour, favorisent l'apparition d'économies externes¹², résultant de la proximité des acteurs dans le processus de production.

¹²Les économies externes sont définies comme les gains obtenus par la firme indépendamment de ses actions. Comme exemple, nous pouvons citer l'offre d'infrastructures, de main d'œuvre qualifiée, de ressources naturelles, de technologie d'information, au-delà des relations inter-entreprises solides, entre autres. Pour Schmitz (1997), les économies externes lorsque associées à des actions conjointes, « *joint actions* », produisent un avantage concurrentiel qu'il dénomme « efficacité collective ».

Une ZIP est un espace qui associe activités portuaires et industrielles en un système économique et spatial complexe, pouvant être localisé sur le littoral ou en marge d'un fleuve. En accord avec Guéguen-Hallouët (2014), une ZIP est à la fois une entité de gestion et une espace équipé et organisé d'industries et d'infrastructures (installations portuaires : amarrages, cales sèches, quais, édifications et voies de circulation interne, entre autres ; et l'infrastructure de protection et d'accès fluvial : digues, canaux, bassins d'évolution et zones de mouillage, entre autres). Le tout est connecté à des infrastructures de transport terrestre (autoroutes, chemins-de-fer, canaux navigables).

La ZIP est aussi un ensemble d'activités et de services fournis à chaque navire et à chaque marchandise par un grand nombre de prestataires : pilotes, compagnies de remorqueurs, agents maritimes, entrepôts, assureurs, opérateurs logistiques, commissaires de transport, institutions intervenantes, agents de cargaison, consignataires, transporteurs autoroutiers, ferroviaires, fluviaux, etc.

L'idée de créer des agglomérations d'entreprises du type ZIP devient plus évidente dans un contexte de mondialisation et de « maritimisation » de l'industrie lourde. Ainsi, les politiques d'industrialisation et d'exportation vont avoir un rôle prépondérant dans l'implantation de ces zones à travers le monde (Guillaume, 2014). Sur la période qui précède la Seconde Guerre Mondiale, connue comme les *Trente Glorieuses*, les ports deviennent des régions stratégiques pour l'industrie lourde (acier et pétrochimie). La nouvelle industrie portuaire se développe par la transformation de matières premières. Les ZIP sont logistiquement et économiquement plus viables pour gérer les grands flux et opérer la transformation industrielle. De plus, la proximité des zones de déchargement d'intrants offre la possibilité d'être plus compétitif.

Dans la ZIP, nous pouvons aussi constater l'existence de terminaux spécialisés au service de l'industrie portuaire, l'activité de transbordement des marchandises et l'offre de services à l'hinterland proche. L'ensemble des industries et des services, qu'ils soient localisés dans l'agglomération de la ZIP ou dans ses alentours, sont à l'origine d'un trafic générateur de rente pour l'autorité portuaire, de valeur ajoutée pour la marchandise transportée et transformée, et d'emplois pour le territoire (Tourret, 2011). Les ports de dernière génération ont développé un rôle d'interface des relations commerciales assorties de fonctions logistiques, comme le stockage et la distribution de cargaisons liquides, solides et diverses. Le succès des ports du Benelux¹³ est soutenu par la spécialisation de ce trafic industriel (Tourret, 2011).

¹³Le Benelux est une organisation économique de l'Europe, qui a généré ce qui serait plus tard l'Union Européenne. Il comprend la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg, étant initialement une zone de libre-échange entre ces trois pays.

La massification des processus de production et des opérations logistiques de distribution a imprimé la nécessité de vastes réserves foncières et tirants d'eau profonds. De cette manière, dans les premières décennies du XX^{ème} siècle, le volume des opérations autour de l'industrie a alimenté une forte consommation d'espace portuaire. Pour dépasser les limitations et les restrictions physico-opérationnelles imposées par les ports traditionnels, les zones portuaires sont sorties de l'espace urbain afin de s'installer dans des régions éloignées des centres. Ainsi, les infrastructures portuaires sont contraintes à se réinstaller en se distançant des centres urbains.

Ainsi, se développent les ZIP marquées par l'éloignement des centres urbains (Monié et Vasconcelos, 2012). Pour Wang et Olivier (2003), la tendance de la migration de terminaux portuaires vers des lieux périphériques plus adéquats est liée aussi à l'importance des multiples connexions intermodales désengorgées des centres urbains. Ce phénomène est vérifié dans le Port de Marseille (localisé sur la *Place de la Joliette*) et, plus récemment, à Fortaleza, avec le Port Organisé de Fortaleza (Mucuripe).

C'est au Japon que se sont développées les premières ZIP, appelées MIDA (Maritime Industrial Development Areas), en 1950. En France, les premières plateformes industrielles portuaires surgissent à partir des politiques de l'Etat, dans les années 1960. Ainsi, voit le jour, en 1962, la ZIP de Fos-sur-Mer, sur la mer Méditerranée (Guillaume, 2014). Au Brésil, le Nord-Est brésilien a une tradition de développement de complexes industriels et portuaires. Parmi eux, nous pouvons citer les infrastructures des Etats de Pernambuco et de Bahia. Inauguré en 1975, le Port de Aratu, avec 6 berceaux, viabilise les opérations des deux principaux pôles industriels de l'Etat de Bahia : le Centre Industriel Aratu (CIA) et le Pôle Industriel de Camaçari¹⁴. Ce dernier, spécialisé dans la production chimique et pétrochimique, est le premier complexe aménagé du pays. Les deux complexes comptent plus de 200 entreprises installées. Le Complexe Industriel Portuaire de Suape¹⁵ (Etat de Pernambuco) aura 40 ans en 2018. En 2015, Suape a enregistré 19,72 millions de tonnes de cargaisons. En 2016, l'estimation est d'augmenter de 14,1%. Le port est aussi spécialisé dans le transport de véhicules et dans l'implantation de centres logistiques de distribution, ce qui a été élargi avec l'Entrepôt de la Zone Franche de Manaus (EZFM), à Suape. En 2002, ce fut le tour du Complexe Industriel et Portuaire du Pecém d'être inauguré.

¹⁴Consulté sur : <http://www.coficpolo.com.br/>

¹⁵Consulté sur : <http://www.suape.pe.gov.br/home/index.php>

Un port commercial peut posséder deux sources principales de recettes : location d'espaces comme des entrepôts, des terminaux, des chambres frigorifiques, des patios de stockage et la circulation de navires ; et, pour ce faire, cela demande des efforts pour attirer les routes de grands armateurs. Dans le cas d'une ZIP, les zones où sont installées les industries peuvent aussi être une source importante de recette. Dans certains ports du monde, comme Rotterdam et Anvers, les recettes provenant de la location d'espaces est aussi importante que la rente obtenue par la circulation de navires. Nous mettons en exergue ci-dessous quelques-unes des configurations portuaires possibles :

- Port d'entrée régional (*gateway*) : structure où les cargaisons arrivent et entrent ou sortent du continent, produisant des répercussions sur la chaîne logistique, que ce soit de transport ou de stockage, et les possibles et divers services qui peuvent être ajoutés à la marchandise importée ou exportée. Ici, il existe une volonté d'élargir sa zone d'influence (*hinterland*), comme moyen d'attirer de nouvelles activités ;
- Port de transbordement (*transshipment*) : aussi connu comme *hub port*, c'est un port spécialisé sur les containers qui fournit des services maritimes de transbordement de containers entre navires mères (*mother vessels*) et navires nourrisseurs (*feeder vessels*). Il implique deux mouvements portuaires : le container arrive sur un navire, est déchargé, est entreposé temporairement, et alors part pour un autre navire. Il est possible que le container ne touche même pas le sol, passant d'un navire à l'autre. Ce type de circulation produit des recettes pour le port, mais n'a aucun ou très peu d'impact sur l'économie locale.
- Port industriel : celui-ci, en plus de pouvoir être un port commercial, est généralement capable de produire et de générer un impact important sur la région dans laquelle il est inséré, puisqu'il possède, dans ses proximités, de grandes usines de fabrication qui emploient un grand contingent de personnes et qui, par conséquent, produisent une série d'externalités positives (*spill-overs*) sur la chaîne de production sur laquelle ils sont insérés. Cette structure peut aussi produire une circulation pour le port, puisqu'elle consomme de grandes quantités de matières premières.

Une ZIP peut regrouper sur son territoire de multiples configurations portuaires. En d'autres termes, elle peut assurer des fonctions de port d'entrée régional, de port de transbordement et de port industriel. Toutefois, l'inverse n'est pas toujours vrai, étant donné que ce ne sont pas tous les ports commerciaux qui peuvent devenir des ports industriels, surtout pour des questions de disponibilité de zone. Dans cette catégorie se trouve la majorité des ports traditionnels situés dans des zones urbaines. Certains d'entre eux ont été reconfigurés et ont

assuré le rôle de terminal de passagers, de manière de s'insérer sur la scène urbaine et d'explorer des vocations touristiques des villes.

Du fait de à la grande quantité d'acteurs impliqués, de la gamme variée d'installations et de configurations possibles, les ports, et plus largement les ZIP, ne constituent pas une technologie de production homogène, puisqu'il s'agit ici d'un actif logistique complexe du point de vue de la gestion (Notteboom, 2002).

Dans ce chapitre, après avoir présenté les caractéristiques des ports, et plus précisément des ZIP, nous structurons la description de notre terrain de recherche sous la forme de deux axes narratifs principaux. Donc, le chapitre 5 est divisé en deux sections : la première section présente les résultats du premier axe, la Zone Industrielle et Portuaire du Pecém et la deuxième section présente les résultats du deuxième axe, la Zone Industrielle et Portuaire de Fos. Dans le chapitre 6, nous présenterons les résultats de l'analyse inter-cas en les articulant autour des dimensions centrales comme la gouvernance, les proximités et les réseaux territoriaux d'organisations.

Premier cas : La ZIP du Pecém

5.1 - La position géographique de la ZIP du Pecém : l'Etat du Ceará

5.2 - Le Complexe Industriel et Portuaire du Pecém – CIPP

5.2.1 - Les infrastructures disponibles dans la ZIP

5.2.2 - Les sociétés et les entreprises pivots

5.3 - Les structures organisationnelles et de gouvernance de la ZIP du Pecém

5.4 - Les regards critiques sur la ZIP du Pecém

Synthèse de la Première section

5.1. La position géographique de la ZIP du Pecém : l'Etat du Ceará

La ZIP du Pecém se trouve dans l'Etat du Ceará, au Nord-Est du Brésil, voir Figure 5.1. Le Nord-Est est l'une des cinq régions du Brésil. Il recouvre une superficie de 1,558,196 km² et compte une population équivalente à la Espagne (45.257.696 habitants) et un IDH moyen faible (le moins élevé du Brésil), comparable à celui du Salvador. C'est la région du Brésil qui a le plus bas niveau de développement. Cependant, la région est profondément intégrée au marché mondial, et ce, depuis la période du Brésil colonial. Elle a pour vocation l'activité portuaire, car elle est géographiquement bien située. Les neuf Etats de la région Nord-Est jouxtent l'Atlantique Sud et s'étalent sur 3.317 km de côtes, ce qui représente près de la moitié (44,9%) de toute la côte du pays (Institut Brésilien de Géographie et de Statistiques - IBGE, 2010).

Figure 5.1 – La position de l'Etat du Ceará sur la carte du Brésil



Source : Institut de Recherche Economique de l'Etat du Ceara - IPECE

Au cours des dernières décennies, l'Etat du Ceará a subi des changements structurels, le résultat d'un modèle de développement ancré dans l'industrialisation associée à l'urbanisation. Toutefois, cette industrialisation a été principalement axée sur les secteurs industriels traditionnels, tels que les vêtements, les textiles, les chaussures, la nourriture et autres. Ainsi, cette spécialisation a généré peu d'effets vertueux sur le tissu industriel. Les avantages ont été limités aux emplois créés et à son effet multiplicateur sur la consommation. La production industrielle est toujours basée sur les segments à faible technologie, qui devient un obstacle important à une plus grande intégration au marché international.

A ces questions précédemment soulevées s'ajoute le fait que les grandes entreprises sont aussi motivées par la recherche d'espaces dotés d'avantages dérivés de la disponibilité de main-

d'œuvre qualifiée, des infrastructures adéquates et la capacité d'innovation. Ces trois facteurs sont les principaux défis que l'économie de l'Etat du Ceará se doit de relever. Répondre à ces questions implique de rendre l'économie plus dynamique et articulée aux circuits économiques brésiliens et internationaux.

Ce sont ces constatations qui ont motivé la création du Complexe Industriel et Portuaire du Pecém (CIPP). En effet, la ZIP du Pecém est intégrée dans le cadre d'une politique industrielle de l'attractivité, initiée dans les années 1960 basée principalement sur des politiques d'incitations fiscales. Elle se concrétise progressivement dans la région par l'intensification des flux de capitaux et de la force de travail. Cependant, il semble qu'il y ait encore un long chemin jusqu'à la consolidation de cette initiative. Cela justifie la nécessité d'étudier cette agglomération d'entreprises.

À l'instar du reste du Brésil, la partie Nord-Est du pays, et notamment l'Etat du Ceará, sont des régions riches en matières premières. La région a pour vocation l'agrobusiness (production et exportation de fruits, de fleurs et de crustacés). Selon l'Agence pour le Développement du Ceará - ADECE, en 2011, 40,1% des fruits brésiliens sont exportés, générant ainsi un chiffre d'affaires annuel de 102,5 millions de dollars. Ces fruits ont transité par l'Etat du Ceará. Le deuxième secteur phare de l'économie du Nordeste est l'industrie sidérurgique et pétrochimique, particulièrement demandeuse de matières premières.

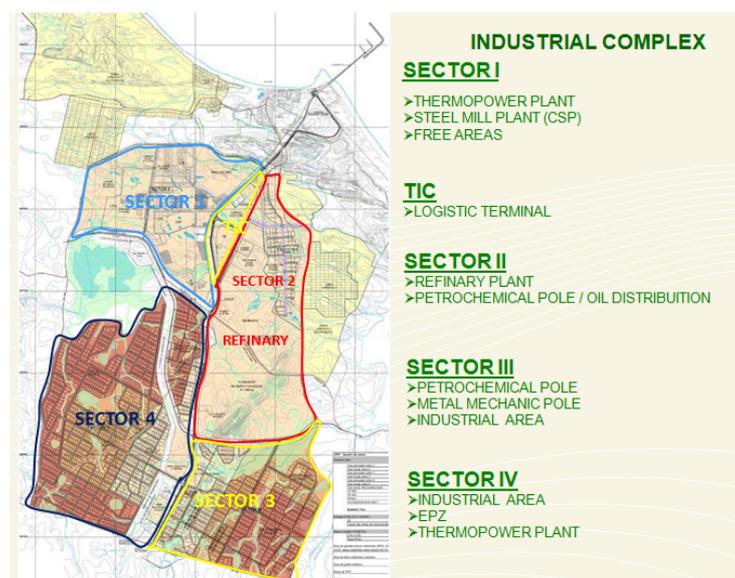
Un autre secteur prometteur pour le développement d'une chaîne de production dans la région est le secteur des énergies renouvelables, avec par exemple l'énergie éolienne, l'énergie thermique, l'énergie solaire, ou encore la production d'énergie marémotrice (projet pionnier dans le pays). L'Etat du Ceará est le producteur d'énergie éolienne disposant de la plus grande chaîne de production dans le pays - les données proviennent de l'Association Brésilienne des Energies Eoliennes - ABEEOLICA (sigle portugais) et de l'Agence Nationale d'Énergie Électrique - ANEEL.

5.2. Le Complexe Industriel et portuaire du Pecém – CIPP

La ZIP du Pecém a généré en 2016, 13 000 emplois directs et 38.000 emplois indirects et 10 milliards de dollars d'investissement. La ZIP du Pecém est conçue pour associer les fonctions industrielles et portuaires de l'espace littoral. En ce sens, l'un des axes stratégiques du CIPP a été la construction d'un terminal portuaire comprenant une zone industrielle environnante, destinée à attirer les grandes entreprises. Dans la ZIP, se trouvent des aires protégées, deux zones pour la construction de logements, des infrastructures logistiques, le secteur des

industries tournées vers le marché intérieur, celles orientées vers le marché international, les transporteurs terrestres et maritimes, les prestataires de services logistiques. Selon le Département des infrastructures de l'Etat (SEINFRA), le déploiement du CIPP a été élaboré grâce à un plan directeur, illustré par la Figure 5.2 ci-dessous. Cette agglomération d'entreprises est justifiée par des motifs d'intérêt général : elle vise à attirer des entreprises productrices de produits de base, afin de développer des chaînes de production dans la région.

Figure 5.2 – Le complexe industriel et portuaire du Pecém



Source : Département des infrastructures de l'Etat du Ceará – SEINFRA (sigle portugais)

Compte tenu de l'extension territoriale de la ZIP, sa superficie couvre deux municipalités : Caucaia et São Gonçalo do Amarante (Figure 5.3). Ces deux municipalités font partie de la région métropolitaine de Fortaleza (capitale de l'Etat du Ceará). Le CIPP est situé dans la partie ouest de la région métropolitaine de Fortaleza (13 municipalités et une population estimée de 3.517.375 habitants, selon l'IBGE, 2010), à environ 50 km de la capitale.

Le secteur industriel du CIPP est d'une taille de 13.337 ha, dont 7.101,63 ha (53,25%) appartiennent à la municipalité de Caucaia et 6.235,37 ha (46,75%) à la municipalité de São Gonçalo do Amarante. Cette zone est insérée dans une plus grande superficie de 335 km². Dans cette zone, 2.340 ha sont des aires de préservation et 109 ha appartiennent au Jardin botanique du Ceará.

Figure 5.3 – L’emplacement géographique du CIPP



Source : Institut de Recherche Economique de l’Etat du Ceara – IPECE (sigle portugais)

L’industrie devrait produire des produits à fort contenu technologique, exigeant une main-d’œuvre qualifiée, et ainsi contribuer à la formation de nouvelles chaînes de production et d’un appareil productif local. Il est attendu de ce nouvel espace économique la création d’économies externes industrielles, qui stimuleront l’agglomération spatiale d’entreprises, assurant par conséquent des avantages comparatifs dynamiques. En résumé, les impacts attendus de la ZIP du Pecém à court, moyen et long terme sont les suivants :

- augmentation des exportations et du solde de la balance commerciale de l’Etat,
- entrée de devises étrangères,
- attraction d’entreprises,
- créations d’emplois,
- augmentation des revenus et de la productivité,
- modernisation des pratiques de gestion,
- qualification du travail,
- absorption des technologies,
- création de chaînes de production.

Pour que le complexe atteigne ses objectifs, il faut que les acteurs interagissent de manière coopérative et coordonnée, et notamment avec des forces locales. Pour cela, il est important de connaître les éléments constituant l’identité du territoire où est situé le CIPP. Ces éléments sont historiquement associés aux processus socio-spatiaux, à la structure de production, à la base physique et aux relations politiques et institutionnelles. Dans ce contexte, la direction de la ZIP

prend la responsabilité d'articuler la dynamique du complexe avec la région environnante en décentralisant les effets multiplicateurs sur l'économie. Ainsi, il sera de la responsabilité du gouvernement de gérer les revers pour éviter l'enclave du CIPP.

5.2.1 Les infrastructures disponibles dans la ZIP

Dans cette section, nous décrivons l'infrastructure appartenant à la ZIP du Pecém. L'offre de ces actifs accroît l'attractivité de la région, ce qui reflète l'existence de conditions pour le développement des activités des entreprises.

Le Port du Pecém

Le gouvernement fédéral du Brésil, en partenariat avec le gouvernement de l'Etat du Ceará, par l'intermédiaire du bureau des infrastructures, a inauguré officiellement le Terminal Portuaire du Pecém en mars 2002. Son implantation avait pour but de faciliter le fonctionnement des activités portuaires et industrielles intégrées, essentielles au développement d'un complexe aux caractéristiques de port industriel. La compagnie Cearaportos est une société anonyme d'économie mixte, qualifiée d'autorité portuaire, responsable de la gestion du port. La compagnie prévoit que la manutention de marchandises va continuer à croître, atteignant 300.000 EVP¹⁶ en 2017. En ce qui concerne la manutention de marchandises générales, une augmentation est prévue : de 7,1 millions de tonnes en 2015 à 11 millions de tonnes pour 2017.

Tableau 5.1 – Le trafic du Port du Pecém

Année	Tonnage général (Mt)	Conteneurs (EVP)
2010	3,53	159.200
2011	3,77	192.909
2012	4,39	153.141
2013	6,33	149.979
2014	8,27	195.350
2015	7,01	180.393

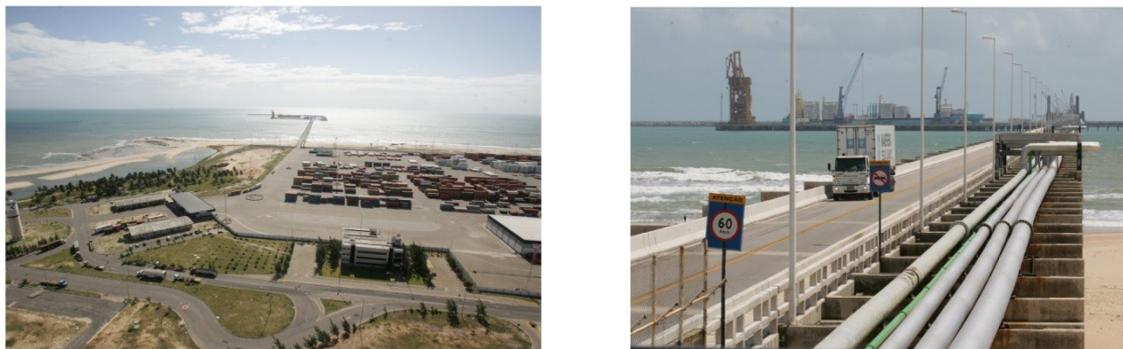
Source : Cearaportos

Le port du Pecém bénéficie d'un emplacement stratégique, à 6 jours de la côte est américaine et à 7 jours de l'Europe par voie maritime (Vianna, 2010). Le résultat est que les biens produits seront plus compétitifs que les marchandises produites dans d'autres régions du pays. Le terminal portuaire est connecté par un accès routier et ferroviaire libre et indépendant des

¹⁶ L'équivalent vingt pieds, ou EVP (en anglais, twenty-foot equivalent unit : TEU) est une unité approximative de mesure de conteneur qui regroupe à la fois les conteneurs de 20 pieds et de 40 pieds.

contraintes provoquées par les centres urbains. Il propose des profondeurs (17,5 m de profondeur à une distance de 2 km de la côte) d'accostage compatibles avec les navires de dernière génération (vraquiers et transporteurs de marchandises générales, y compris les navires porte-conteneurs). Parce qu'il est un terminal *off-shore*, du type *rubble mound breakwater* dans le format "L" de 2.770 m de longueur, les quais d'accostage sont protégés contre l'action des vagues et des courants.

Figure 5.4 – Le Port du Pecém



Source : CAECE, 2013

L'objectif du complexe portuaire du Pecém est de devenir un centre de gravité, un lieu de polarisation de services à très forte valeur ajoutée. Pour ce faire, il est censé suivre la logique des ports de 4^e génération. Ces complexes portuaires sont bien plus que des ports classiques : ils sont le résultat d'une interaction entre les industries locales et le marché (national et international). Ce sont des points de transit, des nœuds dans un complexe de flux de biens, de capitaux, de technologies et d'informations.

Le UNCTAD classe les ports par génération, les ports de 1^{ère} génération étant considérés comme les plus vieux et ceux de 4^{ème} génération comme les plus modernes (Sousa Jr. et Prata (2008) :

Tableau 5.2 - Classification de la UNCTAD pour les ports

Generation	Caracteristiques et Definition Générale
1a.	Interface entre deux modes de transport
	Les activités traditionnelles de manutention et de stockage ne sont pas organisées
	Activités situées sur les quais
	Juxtaposition des relations entre les ports
	Peu d'attention accordée aux besoins des utilisateurs
2a.	Centre de transport, les activités industrielles et commerciales
	Apparition et expansion du développement stratégique
	Les activités de transformation (industries lourdes), les services de navires
	Expansion de la zone portuaire
	Début d'une communauté portuaire
	Lien de causalité entre le port et sa ville adjacente
3a.	Centre de transport avec plate-forme logistique intégrée pour le commerce international
	Stratégique de développement orientée vers le marché
	Distribution de marchandises, les activités de logistique, centre de distribution
	Système d'information (EDI - Electronic Data Interchange) utilisé par le port
	Rationalisation de l'espace portuaire
	Communauté portuaire unifiée et active, la coordination des activités
	Une relation forte entre le port et la ville
4a.	Ports réseau
	Stratégie pour devenir membre du réseau mondial, la diversification des activités
	Partenariat avec les opérateurs dans l'organisation des services de logistique
	Utilisation des réseaux EDI intégrés entre les ports
	Participation dans les établissements de recherche pour les ports, la recherche développement et l'intégration possible
	La coopération entre les communautés portuaires

Source : Sousa Jr. et Prata (2008)

Il est possible de distinguer trois niveaux d'objectifs assignés aujourd'hui aux ports maritimes de quatrième génération :

- Un port en tant qu'entité s'efforce de maximiser son volume de trafic ;
- Il doit alors s'efforcer, dans l'intérêt des expéditeurs ou des destinataires, de minimiser les coûts et les temps de passage de la marchandise et ainsi contribuer à l'optimisation de l'ensemble de la chaîne ;
- Enfin, le port est un centre de production de biens et de services qui a une influence sur l'économie en termes de création d'emplois, de valeur ajoutée et de revenus.

Le convoyeur à bande

L'équipement est destiné au transport de matières premières pour les entreprises, plus rapidement et à moindre coût. Plus de 14,5 km de long et une capacité à transporter 1250

tonnes/heure. Le convoyeur à bande est couplé à un équipement de retrait du matériel du navire pour pouvoir le transporter à des entreprises de la zone.

Figure 5.5 – Le convoyeur à bande



Source : Photos de l'auteur

Le chemin de fer « Transnordestina »

En ce qui concerne la logistique de transport, en plus d'être desservi par un port, le district dispose d'infrastructures ferroviaires appelées *Transnordestina* (Figure 5). Avec une longueur de 1.728 km, le but du chemin de fer Transnordestina est de relier les zones productrices de céréales (au sud de l'Etat du Maranhão et de l'Etat du Piauí et à l'ouest de l'Etat de Bahia), les fruits (la vallée de la rivière São Francisco) avec les ports de Pecém (Ceará) et Suape (Pernambuco). Lorsqu'il sera pleinement opérationnel, il devrait être capable de transporter jusqu'à 30 millions de tonnes par an, en particulier du minerai de fer et du gypse (Guimarães, 2014).

Figure 5.6 – Le chemin de fer « Transnordestina »



Source : TLSA/CSN

Toutefois, aujourd’hui, une seule ligne ferroviaire est opérationnelle pour desservir le Port du Pecém. L’accès ferroviaire au port est possible à travers la maille de la concessionnaire Transnordestina Logistique (TLSA) présente dans le nord-est du pays, selon le plan ci-dessous.

Figure 5.7 – Le chemin de fer en opération



Source : Agence Nationale de Transport Terrestre - ANTT

Dans le Terminal Portuaire du Pecém, il y a une zone spécifique pour recevoir les marchandises en provenance du réseau ferroviaire (Figure 7).

Figure 5.8 – Le terminal ferroviaire dans le Port du Pecém



Source : Photos de l'auteur

La production d'énergie

Dans le secteur de la production d'énergie, nous pouvons citer les industries thermoélectriques, un parc éolien et une structure qui produit de l'énergie à partir d'une structure d'énergie marémotrice, ce qui assure au complexe une autonomie énergétique. Trois centrales thermoélectriques sont installées : la centrale thermoélectrique Fortaleza (groupe ENDESA), pour une production de 346,6 MW, la centrale thermoélectrique Energie Pecém (groupe ENEVA), pour une production de 720 MW, et la centrale thermoélectrique Termoceará (Petrobras), pour une production de 220 MW.

Réservoirs de stockage des carburants

Le terminal est conçu pour le stockage et la distribution de carburants. La société responsable de l'infrastructure est Petrobras Transporte S/A (Transpetro), filiale de la société Petrobras. Le terminal est conçu pour le chargement et le déchargement de carburant à travers le terminal portuaire, ainsi que par route et rail.

Terminal de regazéification de gaz naturel liquéfié

En raison de la proximité des Etats producteurs de gaz naturel, le CIPP dispose d'un terminal de regazéification pour alimenter les centrales électriques. L'unité de regazéification comprend un navire à quai en permanence. Il injecte le gaz naturel regazéifié directement dans le réseau et supprimant ainsi le tanking fixe. Ce terminal peut fournir jusqu' à 7.000.000 m³/j de gaz naturel. La société responsable de la structure est l'entreprise Transpetro.

Figure 5.9 – L’unité de regazéification



Source : Photo de l’auteur

La Zone Franche d’Exportation du Pecém

Le CIPP a une zone dédiée aux entreprises qui cherchent des marchés étrangers (*Exportation Processing Zone*). La ZFE occupe une superficie de 4271,41 hectares dans le CIPP. Pour gérer ce domaine, le gouvernement de l’Etat du Ceará a créé la société de gestion de l’*Export Processing Zone* du Pecém (EMAZP - sigle portugais), liée au Conseil d’Etat pour le Développement Economique (ADECE - sigle portugais). L’EMAZP vise à promouvoir les mesures de gestion nécessaires à la mise en œuvre, au fonctionnement et au développement de la zone. La ZFE du Ceará a été créée par un décret-loi en Octobre 1988, dans la ville de Maracanaú au sein de la région métropolitaine de Fortaleza. En 2004, l’Etat a décidé de transférer la ZFE pour la ville de São Gonçalo do Amarante. La nouvelle loi sur la ZFE du Ceará a été approuvée par un décret présidentiel en juin 2010.

A court terme, la ZFE génère des emplois et des revenus, même si à première vue, la main-d’œuvre est encore assez peu qualifiée. L’avantage de cet instrument est que, si un pays importe un produit fabriqué à l’étranger, il génère des emplois à l’étranger, et si l’achat (l’importation) est effectué à partir d’une ZFE, cela influe sur la création d’emplois dans le pays (Braga, 2006). A moyen et long terme, il faut que les conditions préalables nécessaires à la réussite de la ZFE au Brésil soient remplies : la capacité entrepreneuriale locale associée au rôle de l’Etat, la qualification de la main-d’œuvre et l’efficacité des infrastructures logistiques.

Figure 5.10 – La Zone Franche d’Exportation du Pecém



Source : Photos de l’auteur

L’extraction du calcaire et du minerai de fer dans l’Etat du Ceará constituent les principales matières premières de l’industrie sidérurgique : ceci a mené à la mise en place d’une usine sidérurgique dans la ZFE du Pecém. Celle-ci est alors devenue la première entreprise à s’installer dans une ZFE au Brésil. La société *Steel Company Pecém* (CSP) située dans le ZFE, occupera une superficie de 521 hectares. Résultat d’un partenariat entre l’entreprise Vale du Brésil (le leader mondial dans la production de minerai de fer et le deuxième producteur mondial de nickel) et les entreprises coréennes Dongkuk Steel et Posco. Lorsqu’il sera pleinement opérationnel, on estime que le CSP va générer une augmentation de 48% du PIB industriel de l’Etat. Il devrait jouer le rôle d’une société pivot dans le complexe industriel. De 2016 (année où la société a commencé sa production après 48 mois de construction) à février 2017, elle a déjà exporté 1,4 million de tonnes d’acier à destination de 13 pays.

Centre de formation technique du Ceará - CTTC

Le centre de formation et de recherche favorisera la qualification de la main-d’œuvre. Il dispose d’une surface bâtie de 9277 m² sur un terrain de 211.770 mètres carrés, pour un investissement total d’un million d’euros. L’unité offrira des cours d’électromécanique, d’ingénierie, de pétrochimie et de gestion (CAECE, 2013).

Figure 5.11 – Le centre de formation



Source : Photo de l'auteur

5.2.2. Les sociétés et les entreprises pivots

Le complexe comprend des sociétés pivots comme la raffinerie (en phase de conception) et la sidérurgie (en construction), chargées de promouvoir les chaînes de production. Selon Deusdará (2013), d'autres industries considérées comme pivots pour le CIPP sont les centrales thermoélectriques et les industries de ciment. La ZIP du Pecém est également en cours de consolidation avec des usines en cours d'exécution.

Lors de l'installation de certaines industries, nous pouvons observer une demande accrue de travailleurs de la part des entreprises. A titre d'exemple, les centrales thermoélectriques ont mobilisé 6500 travailleurs au pic de la construction en 2011. Il comprend également l'acier, qui emploie environ 12000 employés, travaillant principalement dans la construction (Teles, 2014). Parmi les industries en pleine activité, comme indiqué dans le Tableau 5.3, on trouve les centrales thermoélectriques Pecém I et Pecém II, les deux sociétés appartenant au groupe ENEVA. Le groupe est le résultat d'un partenariat entre la société portugaise *Energias de Portugal* - EDP et la société allemande E.ON que détient une participation de 42,9% de la société. Ces deux centrales ont la capacité de produire 720 MW provenant de la combustion du charbon minéral (site institutionnel du groupe ENEVA). L'autre centrale thermoélectrique est la propriété du groupe espagnol ENDESA. Cette société est propriétaire de l'entreprise COELCE responsable des services de distribution d'énergie dans l'Etat du Ceará. On notera que la Steel Company of Pecém - CSP a employé dans la phase de construction 11.555 travailleurs. L'objectif de la société est de produire trois millions de tonnes de brames d'acier par an. L'usine occupe une superficie totale de 960 hectares. Pour l'ensemble du projet, l'investissement était de 5 milliards de dollars.

Tableau 5.3 – Les sociétés opérant dans le CIPP

Secteur	Entreprise	Activité	Investissement (US\$)	Emplois créés
Industrie	Companhia Siderúrgica do Pecém - CSP	usine sidérurgique	5.033.333.333	5500
Industrie	Central Geradora Termoelétrica Fortaleza S/A (Endesa)	production d'énergie	183.333.333	30
Industrie	Termoceaná Ltda (Petrobras)	production d'énergie	83.333.333	20
Industrie	Energia Pecém S/A (Eneva)	production d'énergie	800.000.000	120
Industrie	Wobben Windpower Ltda	énergie éolienne - équipements et pièces	7.833.333	503
Industrie	Aeris Energia S/A	énergie éolienne - équipements et pièces	26.666.667	340
Industrie	Hydrostec Tecnologia e Equipamentos Ltda	métallurgie - équipements et pièces en acier	4.333.333	80
Industrie	Siderúrgica Latinoamericana S/A - Silat	métallurgie - production d'acier laminé	-	-
Industrie	Votorantim Cimentos S/A	industrie du bâtiment - production de ciment	15.000.000	55
Industrie	Companhia Industrial de Cimento Apodi	industrie du bâtiment - production de ciment	18.333.333	160
Industrie	Pecém Industrial S/A - Jotadois	industrie du bâtiment - structures de béton préfabriquées	726.667	206
Industrie	Companhia Sulamericana de Cerâmica	industrie du bâtiment - fabrication de produits en porcelaine	-	-
Industrie	Tortuga Cia Zootécnica Agrária	alimentation animale	33.333.333	490
Industrie	Cearapi apicultura e produtos orgânicos	alimentation humaine	-	-
Prestation de service	Daniel transportes Ltda	entrepôt, terminal de conteneurs	-	-
Prestation de service	Posto Rota do porto Ltda	approvisionnement de carburant	-	-
Total			1.172.893.333	2.004

Source : Agence de Développement de l'Etat du Ceará (ADECE)

Le Tableau 5.4 énumère les industries en cours de construction dans le CIPP. La raffinerie Premium II (Petrobras) est également prévue dans le plan de déploiement du CIPP. L'investissement total prévu est d'environ 11 milliards de dollars.

Tableau 5.4 - Industries en cours de construction dans le CIPP

Secteur	Entreprise	Activité	Investissement (US\$)	Emplois (estimation)
Industrie	Vale Pecém S/A	enrichissement du minerai de fer	-	-
Industrie	Fuhlander Energia Brasil Ltda	métallurgie - équipements et pièces en acier	1.000.000	35
Industrie	Metalúrgica Hispano Ltda	métallurgie - structures métalliques	-	-
Industrie	Companhia Interamericana de Tecnologia Aeroespacial (Citasa)	montage et la maintenance d'hélicoptères	150.000.000	900
Industrie	Mercompany South Atlantic Veículos e Máquinas Ltda	fabrication de tracteurs	13.333.333	156
Industrie	Durametal S/A	usine de pièces pour voitures	-	-
Industrie	Lubitor - Petrobras	industrie chimique - pétrole	66.750.000	192
Industrie	Refinaria Premium II - Petrobras	raffinerie de pétrole	7.380.000.000	8000
Industrie	Agro Energia do Norte S/A (Termelétrica José de Alencar)	production d'énergie	170.000.000	30
Industrie	Eternit S/A	industrie du bâtiment	39.000.000	400
Industrie	Bom Cearense	alimentation humaine	-	-
Prestation de service	G & B Desenvolvimento de Projetos	entrepôt; bureaux; hôtel; commerces; salles	-	-
Prestation de service	Ourofertil Nordeste Ltda	entrepôt, terminal de conteneurs	-	-
Prestation de service	Expansão comércio de produtos químicos Ltda	services logistiques; entrepôt	-	-
Prestation de service	Termaco	entrepôt, terminal de conteneurs	-	-
Prestation de service	Terminal Retroportuário de Container - TRC	terminal de marchandises en vrac et conteneurs	-	-
Prestation de service	Emy Logística Ltda	services logistiques	-	-
Prestation de service	Unilink Transportes Integrados Ltda	entrepôt, terminal de conteneurs	-	-
Prestation de service	Fornecedora máquinas e equipamentos Ltda	location de machines	-	-
Total			12.853.416.667	14.313

Source : Agence de Développement de l'Etat du Ceará (ADECE)

5.3. Les structures organisationnelles et de gouvernance de la ZIP du Pecém

En 2011 a été créé le modèle de gestion du CIPP (loi n° 15.083) : le conseil d'administration et l'unité de gestion. En pratique, le CIPP est géré par le Secrétariat d'infrastructure de l'Etat du Ceará (SEINFRA) avec le soutien d'autres organismes de l'Etat impliqués dans des actions spécifiques. Par contre, la prise de décision dans le complexe demeure une prérogative exclusive du gouverneur de l'Etat.

Le Conseil d'administration

Le conseil d'administration du CIPP est un organisme qui prend en charge la planification des actions dans la région couverte par le complexe et son environnement. Depuis décembre 2012, le conseil est composé de 33 représentants : 13 étant du gouvernement de l'Etat, un de la préfecture de São Gonçalo do Amarante, un de la préfecture de Caucaia, un de l'Assemblée législative de l'Etat, un du « Pacto par le Pecém » et 15 issus de la société civile.

Ses attributions sont d'approuver les plans opérationnels présentés par l'unité de gestion, évaluer et surveiller le CIPP. Le conseil d'administration dispose de deux groupes de travail : le premier identifie les problèmes et propose des réponses ; le second cartographie les secteurs d'affaires potentielles.

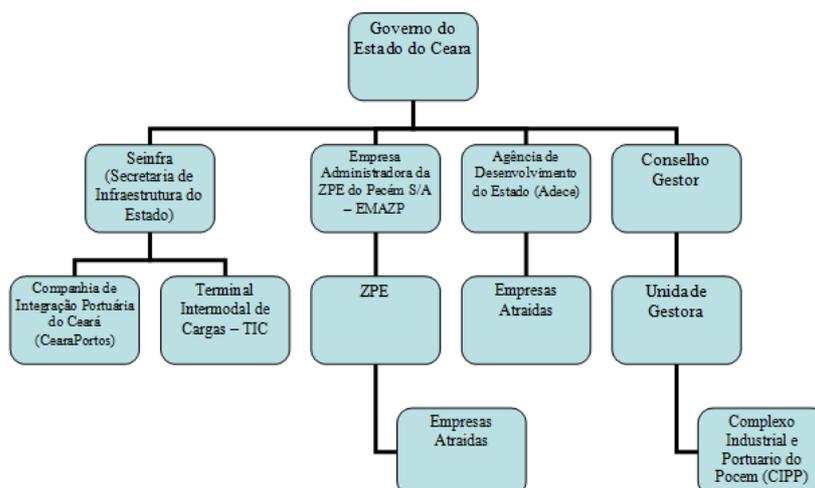
L'Unité de gestion

L'Unité de gestion a pour but d'articuler et de mettre en œuvre des actions visant à assurer le bon fonctionnement du CIPP. Sa structure est composée de fonctionnaires nommés par le gouverneur de l'Etat. Les membres du conseil d'administration doivent soumettre chaque année à l'unité de gestion des actions à entreprendre l'année suivante dans la ZIP du Pecém. L'unité de gestion aura les fonctions suivantes :

- Gérer, contrôler, évaluer le fonctionnement de la CIPV ;
- Proposer chaque année un plan d'action pour le CIPP et l'exécuter ;
- Élaborer des programmes afin de développer l'industrie et les entreprises locales ;
- Réaliser des actions conjointes avec les différents acteurs du complexe.

Toutefois, selon le CEACE (2013), le conseil et l'unité de gestion ne fonctionnent pas encore comme prévu. Les difficultés mentionnées dans la section précédente continuent d'entraver le développement du complexe.

L'organigramme identifié



5.4. Les regards critiques sur le CIPP

Le CIPP détaché de son environnement

Certains éléments de la vie sociale et économique des municipalités bénéficiaires ne sont pas concernés par l'organisation de la ZIP (CAECE, 2013). La création d'un forum de discussion entre les parties prenantes semble indispensable, de même que l'élargissement des canaux de communication devient une nécessité. Par conséquent, le succès durable du complexe sera conditionné non seulement par son potentiel économique, mais surtout par sa capacité à impliquer l'ensemble des acteurs locaux dans le cadre d'actions d'intérêt public.

En revanche, la culture locale est déconnectée de la culture d'entreprise. D'après une enquête menée par CEACE en 2013, la main-d'œuvre locale n'est pas employée dans la ZIP. Au-delà de la mauvaise qualité de l'éducation locale, cela s'explique avant tout par l'absence d'une « culture » de l'emploi formel dans la région. L'étude anthropologique des populations locales permet de comprendre ce phénomène : ces peuples étaient initialement composés d'agriculteurs et de pêcheurs. Les chercheurs ont observé que les communautés locales ont des difficultés à respecter des horaires de travail fixes, à accomplir des tâches standardisées, des relations hiérarchiques, etc. Pour remédier à ces problèmes, les entreprises concernées ont engagé des professionnels en provenance d'autres régions du Brésil ou à l'étranger (Deusdará, 2013 ; Teles, 2014).

La gouvernance de la ZIP

L'absence de collaboration et de coopération met en évidence le manque d'interaction entre les entreprises établies dans la ZIP. Selon les chercheurs du CEACE (2013), toutes les entreprises interrogées ont souligné cette absence. Cette donnée souligne la nécessité d'une politique de gouvernance et de coordination dans l'agglomération.

Un autre problème existant dans CIPP est le partage et la diffusion de l'information, c'est-à-dire qu'il y a un manque des canaux de communication. Par exemple, les établissements d'enseignement et de recherche se plaignent du manque d'informations sur les activités du CIPP. Ces informations pourraient guider l'élaboration de programmes de formation. Les entreprises, y compris locales, ne connaissent pas les opportunités qui pourraient découler de la CIPP. Le site institutionnel de l'Agence de développement de l'Etat révèle peu d'informations sur le complexe. Un autre exemple est le cas des agences gouvernementales impliquées dans le CIPP. Il y a une faible interaction entre les organismes gouvernementaux, de sorte qu'on ne sait pas quoi d'autre est en cours d'exécution.

Néanmoins, le « pacte pour le CIPP » est né de la volonté du gouvernement de l'Etat du Ceará d'inviter les différents acteurs impliqués, directement et indirectement, dans le CIPP, dans le but de discuter et de proposer des stratégies pour le complexe industriel. Ces acteurs sont : les entités représentant travailleurs et employeurs, les associations de collectivités locales, les organismes gouvernementaux, les universités, les élus. Ils se réunissent dans des ateliers. L'objectif était de discuter afin de produire des documents techniques adoptés par consensus, concernant les problèmes rencontrés et les solutions à adopter. Le succès de ces réunions montre que les parties prenantes unissent leurs efforts pour le succès de cette entreprise.

La politique stratégique pour attirer les entreprises

Il n'a pas été défini de critère pour attirer les entreprises (par exemple, secteur d'activité, niveau technologique, taille, etc.), ce qui empêche l'interaction et la coopération entre elles. Malgré tout, certaines activités permettent la coopération des entreprises hors du secteur d'activité principal, comme par exemple les services logistiques de stockage, la finance, la comptabilité, etc.

Les réseaux des prestataires de services

Selon la même enquête menée par le CEACE (2013), lorsqu'on les interroge sur les fournisseurs de services locaux, les sociétés de la ZIP (plus de 70% des entreprises) interrogées ont cité :

- les difficultés à obtenir des services dans l'Etat du Ceará de manière générale,
- les difficultés pour les entreprises prestataires de services à respecter les normes requises,
- la faible qualité des services fournis.

En 2011, 78,7% des employés du Ceará, possédaient un diplôme de fin d'études secondaires (RAIS, 2011). En revanche, selon les caractéristiques de production des entreprises établies et qui seront installées, des qualifications spécifiques seront nécessaires. Ainsi, la qualification de la main-d'œuvre est une nécessité pour atteindre les résultats escomptés.

Le développement des municipalités

Sur une période de dix ans, de 2000 à 2010, les villes de Caucaia et São Gonçalo do Amarante ont réalisé des gains importants dans les trois indicateurs (l'emploi et le revenu, l'éducation et la santé) qui composent l'indice FIRJAN¹⁷ de développement municipal (IFDM). Dans le cas de São Gonçalo do Amarante, il est important de souligner la hausse considérable de l'indice de l'emploi et du revenu (0,5954). Cette commune est passée de la 118ème à la 2ème position dans l'Etat de Ceará (**Tableau 5.5**).

Tableau 5.5 – L'indice de développement des municipalités (2000-2010)

Municipalités	Classement		Indice		Emploi/revenu		Education		Santé	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010
São Gonçalo do Amarante	118	2	0,41	0,81	0,173	0,768	0,55	0,81	0,52	0,84
Caucaia	19	10	0,52	0,72	0,441	0,672	0,54	0,73	0,6	0,75

Source : Sistema Firjan

Entre 2007 et 2011, l'emploi a progressé de 66,1% dans la municipalité de Caucaia, totalisant 30100 postes. A São Gonçalo do Amarante, la croissance était de 157,4% dans la même période et s'élève à 9500 emplois (RAIS, 2011).

¹⁷ L'indice est une étude annuelle de la Fédération des industries de l'Etat de Rio de Janeiro, qui accompagne les 5000 municipalités brésiliennes dans trois domaines : emploi / revenu, éducation et santé. Il est exclusivement basé sur les statistiques officielles du gouvernement, fournies par les ministères du travail, de l'éducation et de la santé. L'indice varie de 0 à 1. Le plus on s'approche de 1, plus le niveau de développement de la localité est élevé.

Le produit intérieur brut et sa composition sectorielle

Entre 2006 et 2009, les deux villes ont connu une croissance significative de leurs économies en termes de PIB et de rente *per capita*. Durant cet intervalle, São Gonçalo do Amarante atteint le triple de la taille de son économie (IPECE, 2011). Comme le montre le Tableau 5.6, le secteur industriel tend à prendre de plus en plus d'importance dans l'économie locale, et stimule la croissance du secteur des services. En conséquence, les activités agricoles deviennent moins importantes au fil du temps : la région devient principalement urbaine et industrielle, et subit un exode rural.

Tableau 5.6 - Le PIB et la composition sectorielle

Indicateurs économiques	Caucaia		São Gonçalo do Amarante	
	2006	2009	2006	2009
Année				
PIB (US\$ mille)	452.985,0	730.810,4	47.390,7	219.972,1
PIB <i>per capita</i> (US\$ mille)	1.444,9	2.185,7	1.176,7	15.360,5
Service (%)	67,7	66	65,4	60,8
Industrie (%)	29,9	32,4	18,5	25,5
Agriculture et l'élevage (%)	2,4	1,6	16,2	13,7

Source : IPECE (2011)

Le commerce extérieur

Le commerce extérieur réalisé par les municipalités de Caucaia et São Gonçalo do Amarante s'est fortement accru entre les années 2007 et 2011. Ensemble, le flux des échanges (la somme des exportations et des importations) des municipalités est passé de 194,6 millions de dollars en 2007 à 929,7 millions de dollars en 2011. Les données sont présentées dans le Tableau 5.7 ci-dessous.

Tableau 5.7 - Le commerce extérieur (en milliers de US\$ FOB)

Indicateurs	Caucaia		São Gonçalo do Amarante	
	2007	2011	2007	2011
Exportation	10.389,7	133.018,2	-	-
Importation	52.239,3	94.788,2	2.229,0	82.108,9

Source : Ministère du développement, de l'industrie et du commerce (2012)

Synthèse de la Première section

Nous avons constaté que le Complexe Portuaire et Industriel du Pecém était basé sur une approche relativement statique, qui se focalisait en priorité sur les facteurs clés de succès des territoires orientés vers les externalités économiques. Ses caractéristiques sont définies dans l'étude empirique menée par Markusen (1996) sur les clusters territoriaux qui connaissent le

succès aux Etats-Unis. L'auteur propose une taxonomie qui distingue quatre types : district industriel, *hub and spokes*, *state anchored districts* et plateformes industrielles satellites. Le dernier type se réfère précisément à notre étude de cas. Il constitue une agglomération territoriale des entreprises avec une structure industrielle dominée par des grandes entreprises et dont le siège social ainsi que le capital se trouvent à l'étranger. Par conséquent, les décisions stratégiques d'investissements clés viennent de l'extérieur. Selon Markusen, elles ne bénéficient pas ou peu de coopérations entre les entreprises du milieu dans lequel elles sont implantées.

Nous pouvons dire que les caractéristiques très dissemblables des acteurs de la ZIP du Pecém pourraient conduire au repli sur soi et limitent très fortement les coopérations. De plus, il n'y a pas de prise de conscience de potentialités communes à révéler entre le CIPP, replié sur lui-même, et l'environnement local. Beaucoup d'acteurs vivent dans les villes proches et considèrent le CIPP comme un choix imposé de l'extérieur, qui dénature la ruralité de la région. Les potentialités en présence ont tendance à s'ignorer et ne sont guère enclines à une stimulation réciproque ou à un travail commun. Teles (2014) a trouvé lors de ses recherches sur les sociétés du CIPP que les emplois exigeant un niveau élevé de connaissances ont généralement été attribués à des travailleurs de Fortaleza, d'autres grandes villes du Brésil et à des travailleurs d'autres pays. Par exemple, Teles a souligné que les ouvriers les plus qualifiés de la société CSP sont les Sud-Coréens.

Deuxième cas : La ZIP de Fos

5.5 La position géographique : la ville de Fos-sur-Mer

5.6 Le Grand Port Maritime de Marseille-Fos

5.6.1 - La Zone Industriale-Portuaire de Fos

5.6.2 Les infrastructures disponibles dans la ZIP

5.6.3 Les projets

5.7 Les structures organisationnelles et de gouvernance de la ZIP de Fos

5.8 Les regards critiques sur la ZIP de Fos

Synthèse de la Deuxième section

5.5 La position géographique : la ville de Fos-sur-Mer

Fos-sur-Mer est une commune française, située dans le département des Bouches-du-Rhône en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Intercommunalité : Ouest Provence). La commune de Fos-sur-Mer se situe à 49 km au nord-ouest de Marseille, sur le littoral méditerranéen, entre l'étang de Berre et le delta du Rhône (Superficie : 92,31 km²). La population de la commune de Fos s'élève à 15 859 hab. (2012) pour une densité de 172 hab./km².

Avant la mise en œuvre d'une zone industrialo-portuaire, la principale activité économique de la région était la culture du sel (marais salants), mais désormais l'économie de la ville est tournée vers l'industrie. La ville de Fos-sur-Mer profite d'une position géostratégique dans la Méditerranée pour ce qui concerne les échanges avec plusieurs pays. Située au carrefour de l'Europe, Fos est reliée à son hinterland par la route menant aux grandes villes françaises, mais aussi aux pays voisins, au réseau ferroviaire et fluvial, ainsi qu'à un nombre important de liaisons maritimes. Ainsi, la région a attiré diverses industries, composant les secteurs de base de l'économie, l'industrie lourde, notamment la métallurgie, la raffinerie et la chimie.

Figure 5.12 – La carte de Fos-sur-Mer



Source : Google Maps

5.6. Le Grand Port Maritime de Marseille-Fos

Le Grand Port Maritime de Marseille-Fos, (GPMM) précédemment connu comme « port autonome de Marseille - PAM » (décret du 25 mars 1966) – chargé de gérer le premier port de France, le Port de Marseille – est un établissement public de l'Etat français, qui exerce conjointement des missions de public administratif et des missions de service public à caractère industriel et commercial (EPIC). L'établissement est doté de l'autonomie financière. Cet organisme cumule les anciennes attributions de l'Etat et celles de la chambre de commerce, qui était concessionnaire de l'outillage du port. La tutelle de l'Etat est exercée par la Direction

générale des infrastructures, des transports et de la mer du Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie.

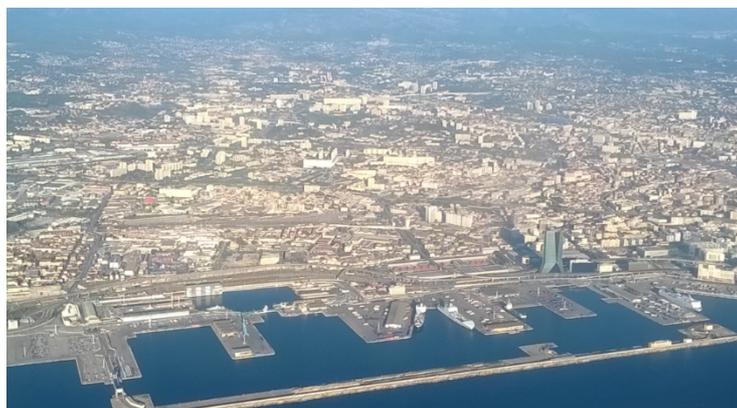
Figure 5.13 – Le siège social du GPMM (place de la Joliette)



Source : Photo de l'auteur

Avec sa nouvelle extension, le port de Marseille s'étend sur une distance de soixante-dix kilomètres du Vieux-Port à Port-Saint-Louis-du-Rhône en passant par Lavéra et Fos. Cet ensemble bénéficie d'une série d'atouts, dont l'atout majeur est l'espace. La zone industrialoportuaire de Fos, étendue sur près de 12 000 hectares, est à elle seule plus vaste que Paris intramuros, sa capacité d'extension est unique en Europe. Fos, Lavéra et Port-de-Bouc constituent ce qu'on appelle les « bassins ouest ». Par contre, les anciens bassins de Marseille (bassins est) ne dépassent pas 400 hectares.

Figure 5.14 – Le Port de Marseille – panorama aérien



Source : Photo de l'auteur

Le port de Marseille-Fos est un port étendu et multi-sites aux défis multiples. Les activités du site Bassins Est sont destinées à des navires de moindre tonnage qui assurent « le trafic nord-sud », c'est-à-dire en liaison avec l'Afrique et les pays méditerranéens. Selon Caty et Richard (2003), ces bateaux disposent de terminaux roulier et passagers, de hangars réfrigérés et de plateformes de distribution. Il y a aussi la réparation navale avec ses dix formes de radoub de

dimensions progressives qui peuvent accueillir des grands navires. Les Bassins Ouest, situés sur les communes de Fos-sur-Mer, Martigues, Port de Bouc, Port Saint Louis du Rhône, desservent des lignes à longue distance et participent à ce qu'on dénomme « le trafic est-ouest », soit du continent américain vers l'Extrême-Orient.

5.6.1. La Zone Industriale-Portuaire de Fos

En France, l'industrie portuaire suit la vie économique du pays au fil des décennies : la transformation des produits coloniaux, les industries de proximité, les enjeux pétroliers, les ambitions industrialo-portuaires, les énergies renouvelables (Tourret, 2011). Pendant vingt-six siècles, le négoce maritime a constitué la source essentielle de sa richesse. Au temps des négociants succède le siècle des armateurs, puis s'ouvre une ère des transporteurs (Caty et Richard, 2003).

A partir des années soixante, les trafics portuaires deviennent le miroir du développement des ZIP consommatrices de grands pondéreux. Le développement industrialo-portuaire est alors un élément de la politique économique d'Etat. L'ambition industrialo-portuaire se traduit dans les grands ports par des développements territoriaux de très grande ampleur. En 1962, le gouvernement accepte pour Marseille la création d'une vaste ZIP dans le golfe de Fos. D'après le chercheur M. Garnier, dans cette région, la raffinerie Esso s'est installée avant cette date. Il est donc incorrect de dire que la région était totalement dépourvue d'une activité industrielle.

L'aménagement d'un port capable d'accueillir les plus gros pétroliers est à l'origine du projet d'extension. Toutefois, les responsables économiques locaux souhaitent substituer à la vocation coloniale traditionnelle du port de nouveaux trafics et une nouvelle activité industrielle. L'État intervient à son tour dans le cadre de sa politique d'aménagement du territoire. Donc, en 1968, les premières réalisations portuaires de Fos sont inaugurées, financées en majeure partie par les pouvoirs publics. Les travaux de ce chantier se poursuivent jusqu'en 1975 et même au-delà (Caty et Richard, 2003).

De grands investisseurs s'installent sur la zone industrielle initiale de 5 000 hectares ; le trafic total du port passe de 55,7 millions de tonnes en 1965 à cent millions en 1973 (Caty et Richard, 2003). Un résultat digne des « trente glorieuses ». Néanmoins, l'économie est frappée par la crise mondiale de la sidérurgie et les deux « chocs pétroliers » de 1973 et 1979. Les conséquences se font sentir, comme la hausse du prix de l'énergie et des matières premières, la baisse de la croissance, etc. La crise économique qui s'installe après 1973 réduit beaucoup les ambitions nationales de développement industrialo-portuaire et gèle une grande partie des

espaces disponibles. Beaucoup d'aménagements se trouvent surdimensionnés. D'après les auteurs, la réalisation d'une partie des objectifs de Fos est remise à des temps meilleurs. C'est notamment le cas du secteur sidérurgique que ne constitue pas le pôle de développement attendu. De plus, des implantations énergétiques et industrielles envisagées ne sont pas réalisées. Néanmoins, depuis la fin des années quatre-vingt, de nouvelles implantations d'usines apparaissent régulièrement au fil des besoins : biocarburant, ciment, gaz, etc. (Tourret, 2011).

Figure 5.15 – ZIP de Fos : 10 000 ha de ZIP



Source : GPM

Selon Maud Favre, spécialiste de l'économie portuaire à la CCI de Marseille, la ZIP Fos avait la perspective d'attirer l'industrie automobile, mais cela n'a pas eu lieu. En revanche, l'industrie de la raffinerie a développé et a généré un trafic considérable pour le bassin Ouest du GPM, par l'importation de pétrole brut et l'exportation de pétrole raffiné. Depuis 2000, le port de Marseille-Fos a été occupé à approuver la réforme portuaire en 2008 et à se positionner pour attirer l'activité du transport de conteneurs, notamment avec des projets de terminaux privés (2XL). Après la réforme, les agents de manutention et les entreprises de manutention font partie de la même entité, ce qui a augmenté la performance du port.

La majorité des activités portuaires ont lieu dans les Bassins Ouest, représentant la moitié des escales, plus de deux tiers du volume total du transport de marchandises, et 95% de la surface portuaire. Le port de Fos fait partie d'un complexe industrialo-portuaire incluant des raffineries, des lieux de stockage et d'autres activités manufacturières (Merk et Comtois, 2012). En raison de leurs vastes installations, ils sont en mesure d'accueillir les plus gros navires qui peuvent atteindre un tirant d'eau de dix-huit mètres en plein charge. A leur intention, une gamme de terminaux a été développée, terminaux pétrolier, méthanier, minéralier, pétrochimique, conteneurs et polyvalent. Il assure aussi une fonction de transit, notamment par les pipe-lines et par le trafic de conteneurs. Une autre fonction est celle

d'entrepôt sous forme de dépôts de pétrole brut et de produits raffinés, de stockages chimiques ou de stockage souterrain de GPL à Lavéra (Coty et Richard, 2003). Les Bassins Ouest sont fortement spécialisés en vrac liquide, en particulier en pétrole brut et pétrole raffiné, qui représentent environ 70% du volume total des marchandises traitées. Pour le reste, le volume du port se divise entre le vrac sec, les conteneurs et les autres marchandises. Cette forte proportion de vrac liquide rend le profil de Marseille-Fos unique (Merk et Comtois, 2012). D'après M. René Raimondi (Maire de Fos-sur-Mer), aujourd'hui il y a 17 sociétés dans la ZIP de Fos.

Figure 5.16 – L'industrie sidérurgique (Darse 3) – Ascometal et ArcelorMittal



Source : Photos de l'auteur

Figure 5.17 – L'industrie pétrochimique – Ken One



Source : Photo de l'auteur

5.6.2 Les infrastructures disponibles dans la ZIP

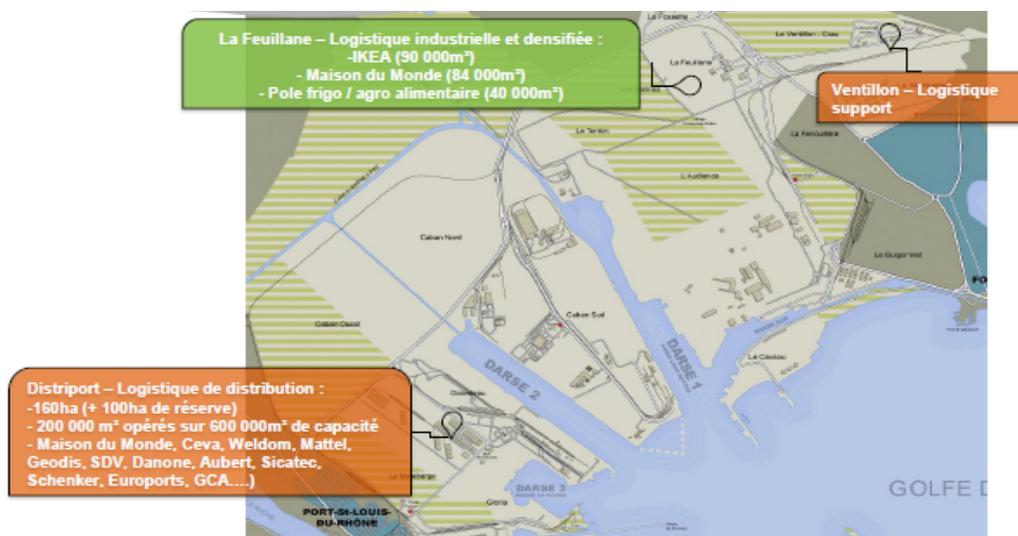
L'infrastructure portuaire du port fosséen dispose d'un terminal de passagers (dans le bassin de Marseille), d'une zone industrialo-portuaire (dans le bassin de Fos), des terminaux privés chargés de « *retro areas* » et portiques du secteur de la réparation navale. Le bassin de Fos offre de bonnes conditions d'accès nautique par l'absence de marée et de brouillard et des postes en eau profonde.

La ZIP de Fos possède un capital industriel qui a été développé au fil des années, avec l'installation de grandes entreprises chimiques, pétrochimiques, sidérurgique et de raffineries. Le site possède une grande infrastructure développée afin d'apporter un appui à ces activités, comme le réseau de gazoducs qui relie les centres de production et la disponibilité de la multi-modalité. Du fait de la production développée dans la région (produits inflammables et toxiques), la ZIP exerce une "répulsion" de près de 4,5km d'autres activités. Ce fait rend possible, d'un autre côté, l'attraction d'autres entreprises génératrices de risques environnementaux. Par exemple, dans cette zone pourrait être développée un type spécifique de logistique tournée vers les matières dangereuses (produits chimiques).

Zones Logistiques

La ZIP de Fos développe trois zones logistiques principales, Fos Distriport, La Feuillane et Ventillon (Figure 11), idéalement situées autour des terminaux à conteneurs de Fos-sur-Mer. Ces deux zones logistiques de réception, de conditionnement et de distribution de la marchandise, sont spécialisées dans le stockage sous douane. La région de Fos-sur-Mer offre plus de 3 millions de m² dédiés à la logistique et à la distribution avec 3 sites complémentaires avec des caractéristiques spécifiques.

Figure 5.18 – L'offre logistique diversifiée



Source : GPMM

Figure 5.19 – Les infrastructures logistiques de distribution



Source : Photos de l'auteur

Terminaux à conteneurs

A partir de 2012, le Bassin Ouest dispose de trois terminaux à conteneurs. Le projet Fos 2XL (« Fos to Excel » ou « Pour que Fos excelle ») a triplé la capacité d'accueil et de traitement des terminaux à conteneurs des bassins Ouest du Port de Marseille-Fos. D'après Caty et Richard (2003), ce programme peut être considéré comme la première extension significative des bassins de Fos depuis leur création. Ces terminaux disposent de 1200 m de nouveaux quais. Les opérateurs privés des nouveaux terminaux, MSC et Port Synergy (filiale de CMA-CGM), respectivement 2^e et 3^e armateurs mondiaux pour le trafic de conteneurs, prennent à leur charge les aménagements nécessaires à l'exploitation des terminaux, à hauteur de 220 M€.

Situation des terminaux jusqu'à 2011 :

- un terminal (Graveleau) de 1 000m des années 70, avec un TEA de 14,5M ;
- un terminal disposant de 6 portiques, opéré via double commandement public / privé ;
- 400 KTEUs capacité ; 14m draft ; 600 m ; 31 hectares (opérateur Eurofos).

Situation en 2012 :

- 2 terminaux neufs opérés sous commandement unique privé (Fos 2XL) de 1 600m au total avec un TEA de 16m ; 400m sur Graveleau pour les barges et feeders :
 - Fos Holding (MSC/Seayard - opérateur Seayard) - 800m, 50ha, 800 KTEU capacité, 5 portiques.

Figure 5.20 – Le terminal Seayard



Source : Photo de l'auteur

- Port Synergy (CMA-CGM/DPW – operateur Eurofos) - 800m, 50ha, 800 KTEU capacité, 5 portiques.

Figure 5.21 – Le terminal Eurofos



Source : Photo de l'auteur

Le « roll-on roll-off »

Les ports de Fos et de Marseille ont des infrastructures (quais et terminaux) adaptées à la modalité de transport « *roll-on roll-off* ». Le « roulier » est une sorte de cargo muni d'une large porte pour le transport de véhicules, que ce soit des camions ou des semi-remorques. Ce procédé a l'avantage de charger directement par roulage, sans l'intervention de dockers ou de grues. Le « *roll-on roll-off* », ou ro-ro, est un système qui élimine la manutention et convertit les bateaux en segments de route ou d'autoroute qui naviguent. Il s'agit donc d'un mode de transport de la marchandise diverse, qui cumule les avantages du service routier et du service maritime (Caty et Richard, 2003).

Le réseau informatique

D'après l'Union Maritime et Fluviale de Marseille-Fos, la place portuaire de Marseille-Fos est équipée d'un système informatique communautaire qui permet la déclaration et le suivi des marchandises lors du passage portuaire. L'outil (*Cargo Community System AP+*) est créé par et pour les professionnels du transport et de la logistique portuaire. L'outil répond aux attentes logistiques des utilisateurs : besoins de fluidité et de traçabilité de la marchandise. Selon l'administration du GPMM, c'est un outil unique au monde car il associe tous les acteurs privés (agents maritimes / armateurs, transitaires, pré-post acheminement, terminaux et dépôts à conteneur) et publics (autorité portuaire et douane) d'une communauté logistique. C'est un système intégré en temps réel qui organise, pilote et sécurise l'ensemble des processus de la supply chain. Il permet de suivre les flux physiques, administratifs et douaniers de la marchandise.

Figure 5.22 – Le Cargo Community System AP+



Source : GPMM

L'intermodalité de la logistique de transport

Le Port de Marseille-Fos, en tant que porte multimodale, s'inscrit dans un espace géographique qui dépasse ses limites administratives. Elle vise à intégrer les chaînes logistiques de bout en bout dans lesquelles le port n'est qu'un maillon. La stratégie du GPMM favorise l'intermodalité et l'expansion de l'hinterland, notamment avec des dessertes adaptées, qu'il s'agisse des oléoducs (desservant toute la vallée du Rhône jusqu'à l'Alsace et l'Allemagne), des voies ferrées ou des voies navigables (compte tenu de la connexion du port de Fos au complexe Rhône-Saône, certes enclavé mais desservant tout le Sud-Est de la France). Seule la

desserte routière est à ce jour insuffisante, et nécessite des investissements structurants dans le cadre d'une démarche de flux consolidés entre les différents modes de desserte.

Le réseau routier

La ZIP de Fos-sur-Mer est actuellement desservie par :

A7 : à partir de Salon-de-Provence, elle permet la liaison avec le couloir rhodanien ;

A55 : depuis Martigues, elle assure la liaison avec l'agglomération marseillaise et, d'une façon générale, avec le Sud-Est de PACA ;

A54 : à partir de Salon-de-Provence, elle autorise la liaison avec l'arc languedocien, mais avec une interruption entre Saint-Martin-de-Crau et Arles.

Figure 5.23 – Les chiffres du transport routière



Source : GPMM

Le réseau fluvial

La France ne dispose pas aujourd'hui d'un réseau fluvial à grand gabarit intégré. Les maillons manquants sont en projet : Seine-Nord, Moselle-Saône ou Saône-Rhin avec des calendriers de réalisation incertains (qui vont au-delà de 2030 pour la liaison Méditerranée – mer du Nord).

Le bassin fluvial Rhône-Saône est compartimenté en 2 tronçons :

- la Saône navigable : sur 220 Km avec des problèmes de traversée de Lyon (tirant d'air limité) ;
- le Rhône canalisé : 162 m de dénivelé sur 300 Km avec 13 biefs de 25 Km de longueur en moyenne.

Figure 5.24 – Les dessertes fluviales



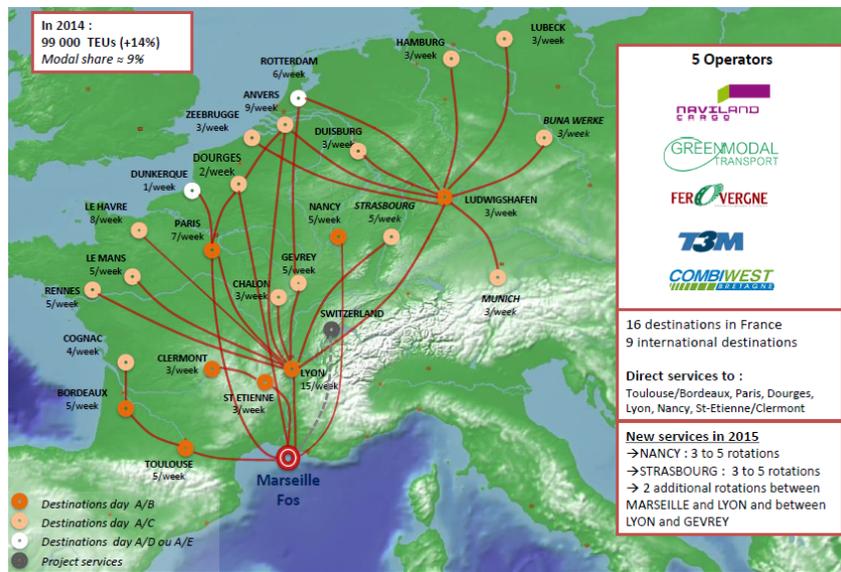
Source : GPMM

Source : Photo de l’auteur

Le réseau de dessertes ferroviaires

Le pourcentage du trafic des conteneurs utilisant le ferroviaire pour les pré- et post-acheminements se situe aux environs de 10 % des volumes transitant par les terminaux du GPMM. Ce montant en matière d’usage de modes alternatifs à la route est bien en deçà du potentiel du port et des performances de ses concurrents nord-européens.

Figure 5.25 – Les dessertes ferroviaires



Source : GPMM

Figure 5.26 – Le chemin de fer dans la ZIP de Fos



Source : Photos de l'auteur

L'ambition de développement des modes massifiés à 2020 est fixée à 20%, voire 25 à 30% à 2030. Le tableau ci-dessous reprend et détaille ces hypothèses.

Tableau 5.8 – Répartition trafics pré/post acheminés

	2013	2014	2020	2030
<i>Fos</i>				
<i>EVP Fleuve</i>	78 218	90 000	130 000	250 000
<i>EVP Fer</i>	54 174	56 000	140 000	488 000
<i>EVP Route</i>	731 625	801 834	1 155 000	1 854 000
<i>% Fleuve</i>	9%	9%	9%	10%
<i>% Fer</i>	6%	6%	10%	19%
<i>% Route</i>	85%	85%	81%	72%

Source : GPMM

5.6.3 Les projets

La plateforme industrielle et d'innovation (PIICTO)

Depuis la fin de l'année 2013, plusieurs industriels de la zone industrialo-portuaire de Fos, et plus exactement la zone dite « Caban-Tonkin », se sont mobilisés en concertation avec le GPMM (Grand Port Maritime de Marseille) et l'UIC Méditerranée (Union des Industries Chimiques), avec le soutien des collectivités (SAN Ouest Provence, Conseil Général, CCIMP) afin de donner naissance au projet PIICTO (Plateforme Industrielle et d'Innovation de Caban Tonkin).

Ce projet résulte de la prise de conscience collective des atouts de ce territoire en termes de potentiel de développement, et a pour objectifs principaux de consolider l'écosystème industriel existant sur la zone industrialo-portuaire, et d'en augmenter l'attractivité en vue de l'accueil de nouveaux projets. La structuration d'un ensemble de 1 200 ha en plateforme industrielle « *plug & play* » compétitive et bénéficiant des infrastructures portuaires et maritimes est envisagée.

La première phase est l'identification des synergies (énergie, matières premières, services...) à développer entre les industriels déjà présents, notamment en matière d'énergie mais aussi de produits et services, dans une démarche d'économie circulaire sur la plateforme. Viennent ensuite les perspectives d'accueil de projets innovants s'intégrant aux activités déjà présentes (par exemple, le stockage de l'énergie, la valorisation du CO2 produit sur la zone industrielle, le développement de la filière hydrogène, le bio-raffinage, etc.).

La deuxième phase est la dimension structurelle et réglementaire de la plateforme, l'aménagement de ses infrastructures et la structuration du marketing territorial et international, qui sont des éléments essentiels du projet qui restent à développer. Un Comité de pilotage a été mis en place afin de favoriser la concrétisation de ce projet.

Dans le processus de développement de la plateforme PIICTO, il a été décidé qu'une association loi 1901, dénommée « PIICTO », serait créée. Le statut juridique permettra de fédérer durablement les acteurs. Selon les informations du GPMM, les thématiques suivantes sont développées au sein de l'association : économie circulaire, modalités d'accueil de nouvelles activités, mise en place d'une gouvernance commune, projets d'innovation liés à la transition énergétique. L'Association PIICTO pourra créer une structure organisationnelle capable d'exécuter des tâches telles que prospecter, créer un réseau de relations, etc. Le modèle imaginé serait le modèle d'une plateforme de Roussillon créée par la société Gie Osiris financée par les entreprises elles-mêmes. Actuellement, le projet est dans une phase de décision visant à identifier les différents interlocuteurs, le décisionnaire capable de créer des accords et d'entreprendre.

Le projet est composé de quatre groupes de travail :

- économie circulaire – réseaux à vapeur ;
- gouvernance et réglementation des activités technologiques ;
- innovation industrielle, piloté par le GPMM - projet INNOVEX ;
- image promotionnelle de la plate-forme.

La plateforme d'innovation, INNOVEX, site de 12 ha situé au sein de PIICTO, sera dédiée à l'accueil de démonstrateurs et pilotes pré-industriels en lien avec l'innovation industrielle et la transition énergétique.

Tableau 5.9 – L’incubateur de projets de R&D - INNOVEX

L'accueil de démonstrateurs et pilotes pré industriels issus des filières innovantes	Des services industriels et de la formation appliquée dédiée à l'innovation industrielle	Des offres de services à l'implantation
<ul style="list-style-type: none"> • Stockage énergie, électrolyse, méthanisation ; • Captage, stockage et liquéfaction CO₂, biorémédiation ; • Bio-raffinage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caserne pompiers et centre expertise industrielle ; • Maison de l'Innovation industrielle ; • Implantation d'un centre de recherche et de formation spécialisé dans le domaine de l'expertise en risques industriels et technologiques, porté par le SDIS13, et adossé à une base opérationnelle et un centre de secours de la zone industrielle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lots viabilisés (accès et voiries principales, réseaux eau industrielle, électricité et télécom, ...) • Possibilité d'aménagements mutualisés (réseau fumée / CO₂, centre d'accueil, ...)

Source : GPMM

Comment et pourquoi est né le projet PICCTO ? Avec la perte de l'industrie Hexcel qui venait de s'installer à Fos (dans une zone cédée par l'entreprise Kem One) et qui a été relocalisé sur la plateforme chimique du Roussillon, les industriels ont pu constater que la ZIP ne possédait pas de synergies entre les acteurs, de réseau de sous-traitance développée et d'offre de capital humain qualifié. Cette observation a ouvert la voie aux industriels de la ZIP et a développé l'idée d'une plateforme industrielle à Fos (PIICTO). Par la suite, d'après Patrick Grimaldi, les entreprises impliquées dans PIICTO ont commencé par lister leurs achats, leurs prestataires de services. Après avoir croisé les informations, ils ont identifié la chose suivante : l'entreprise LyndolBasell achetait une matière première à des entreprises localisées à Lyon, alors que l'entreprise Kem One, à 3km de distance, fabriquait le même produit ; ils ont commencé à développer un réseau de bus pour deux entreprises voisines qui, les ¾ du temps, faisaient les trajets presque à vide ; ils ont identifié qu'un produit résidu de l'incinérateur de Fos (ferraille), pouvait être utilisé dans un processus productif de Kem One coûtant 3 fois moins cher ; Arcelor Mittal, malgré le fait de ne pas être un membre effectif de PIICTO, a acquis de la matière première de Kem One. Le constat est que les acteurs industriels de la ZIP de Fos n'avaient jamais développé des rapports de collaboration, de coopération et de mutualisation auparavant.

Le projet PIICTO rejoint les idées de Nagati et *al.* (2009), selon lesquels la collaboration serait, entre autres, un moyen pour mieux s'adapter aux transformations de l'environnement. Si pendant un temps, les acteurs de la ZIP de Fos ont évolué indépendamment, ils ont rapidement compris que pour rester compétitifs, la mise en commun de ressources s'avérait nécessaire.

Le Projet EOOS

Le GPMM s'engage dans une « écologie industrielle » et une « économie circulaire », notamment avec le projet PIICTO. La structuration d'une filière éolienne offshore (projet EOOS) participe également à cette volonté, avec l'ambition de créer, pour 2017, un site pilote nommé Provence Grand Large, où seront implantées 13 éoliennes. L'autre projet pionnier est le branchement électrique des navires à quai.

La logistique de distribution : Fos 3XL et Fos 4XL

Concentrée sur la logistique de distribution, une réserve de 40 hectares (700 mètres de quai) existe pour le développement du projet de terminal FOS 3XL en prolongement de FOS 2XL. Le descriptif technique est le suivant : Fos 3XL - 16m TEA, 800.000 TEUs capacité. Sur la rive nord de la darse, une réserve de 54 hectares et de 1200 mètres de quai permettra de construire le terminal FOS 4 XL dont la concession a déjà été attribuée à Hutchison (HPH - Hutchison Port Holding) et dont la mise en service est prévue pour 2018-2020. Les éléments techniques sont les suivants : Fos 4XL - 16m TEA, 1.200.000 TEUs capacité.

5.7. Les structures organisationnelles et de gouvernance de la ZIP de Fos

La gouvernance du GPMM s'appuie sur 3 instances : le directoire, le conseil de surveillance et le conseil de développement dont les membres sont élus ou désignés pour 5 ans, c'est-à-dire sur la période 2014-2018. Les trois instances de gouvernance des Grands Ports Maritimes se composent ainsi :

Le Directoire (4 membres)

- 1 Président du Directoire nommé par décret ;
- 3 autres membres nommés par proposition du Président du directoire.

Les missions du Directoire sont les suivantes :

- Elaborer le projet stratégique : positionnement stratégique et politique de développement du GPMM ;
- Fixer le périmètre d'activité du GPMM et de ses filiales et précise les modalités retenues pour l'exploitation des outillages ;
- Définir la politique d'aménagement et de développement durable du port ainsi que ses dessertes terrestres.

Le Conseil de Surveillance est né en 2008/2009 après la réforme portuaire. Le conseil de surveillance est composé de 17 membres :

- 5 représentants de l'Etat ;
- 3 personnels du GPMM ;
- 4 représentants des collectivités territoriales (Conseil Régional PACA, Conseil Général des Bouches-du-Rhône, Ville de Marseille et SAN Ouest Provence) ;
- 5 personnalités qualifiées (professionnelle, expert, dont un représentant de la CCIMP).

Les missions du Conseil de Surveillance consistent à :

- Adopter le projet stratégique présenté par le Directoire ;
- Voter le budget annuel ;
- Approuver au préalable les investissements les plus importants ;
- Donner un avis conforme sur le choix du Président du Directoire et en nomme les autres membres sur proposition de ce dernier ;

Il se réunit au moins 4 à 5 fois par an avec ordre du jour précis et décision à prendre (par exemple : investissement cofinancé par les collectivités) ;

Le Conseil de développement est composé de 40 membres

- 12 représentants de la place portuaire ;
- 4 représentants des personnels des entreprises exerçant leurs activités sur le port (dont 2 manutentionnaires) ;
- 12 représentants des collectivités ou groupements situés sur la circonscription du port ;
- 12 personnalités qualifiées.

Les 40 membres du Conseil de développement sont nommés par arrêté du Préfet de Région sur un mandat officiel.

Le Conseil de développement est obligatoirement consulté pour avis sur :

- le projet stratégique, avant la délibération du CS approuvant ce projet, et sur son rapport annuel d'exécution ;
- la politique tarifaire ;
- la modification de la circonscription du GPMM ;
- le taux de redevance des droits de port ;
- toute question dans l'intérêt du GPMM, à la demande du Directoire ou du CS.

Ce conseil est une instance consultative. Par exemple, sur le tarif portuaire et les droits d'usage, sur le projet stratégique, il n'a pas pouvoir réel. Il se réunit avec la même fréquence que le Conseil de Surveillance. Le conseil est partagé en quatre collèges : professionnel (armateurs, transitaires, manutentionnaires, etc.), salariés, collectivités locales, associations

environnementales. Associé à ce Conseil, il existe des Groupes de Travail dédiés à des thématiques particulières et ouverts à la société civile.

Groupes de travail

Il y a deux Groupes de Travail Territoriaux avec deux sous-groupes : « Concertation continue bassin est » et « Concertation continue bassin ouest ». Ce sont des groupes animés par des membres du Conseil de Développement que se réunit plus ou moins fréquemment, avec de préoccupations plus élaborées. Les autres groupes sont « groupe de Travail sur le Vrac Solide », « pré-post achèvement de la marchandise » et « compétitivité portuaire ». Les intitulés exacts sont donnés dans l'encadre suivant.

GT1 : Schéma de développement des Bassins Est et relations Ville-Port et modalités de concertation locale ;
GT2 : Schéma de développement des Bassins Ouest et modalités de concertation locale ;
GT3 : Trafics énergétiques et vracs solides ;
GT4 : Pré et post-acheminements, plateformes logistiques et multi modalité ;
GT5 : Compétitivité du passage portuaire.

5.8. Les regards critiques sur la ZIP de Fos

Les impacts de la ZIP de Fos

Les premiers récits historiques qui décrivent l'impact de la mise en œuvre de la ZIP de Fos, sur la région remontent aux années 1960. Selon Hombres (2009, p.30), « dans un contexte d'industrialisation intensive des pourtours de l'Étang de Berre, avec l'essor du complexe pétrochimique, la création de Fos, l'implantation de l'usine sidérurgique de la *Société lorraine et méridionale de laminage en continu* (Solmer), Vitrolles fait déjà figure de lieu phare [...] ». Pour loger les travailleurs en juillet 1963, l'acte de création du quartier des Pins est signé.

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, après la construction d'infrastructures et l'installation de grands projets, dans les années 60, la population de la commune de Fos-sur-Mer a quintuplé pour atteindre plus de 15000 habitants en 2012.

Figure 5.27 – Histogramme de l'évolution démographique de Fos-sur-Mer



Source : Cassini de l'EHESS/Insee

Les résultats du GPMM au cours des années récentes

L'activité portuaire de ces dernières années à Marseille-Fos a été stagnante. Le volume moyen annuel dans les années 1970 était plus important que celui de ces dix dernières années ; le plus grand volume, s'élevant à 109 millions de tonnes, date de 1974 et n'a jamais été dépassé depuis. Bien que Marseille-Fos ait connu une croissance relative du volume de conteneurs, ce volume reste bien inférieur à celui des ports rivaux et des ports voisins. Les ports de l'Ouest Méditerranéen dont le trafic de conteneurs était plus ou moins similaire en 1978 ont aujourd'hui doublé (cas de Gênes et Barcelone), voire quadruplé le volume du trafic de Marseille-Fos, comme c'est le cas à Valence et Algésiras (Merk et Comtois, 2012).

Selon les bilans de 2014 publiés pour les ports français, le Grand port maritime de Marseille est à la deuxième place derrière le groupement portuaire Haropa, le premier port français, qui réunit les ports du Havre, Rouen et Paris (Le Moci, 2015). De manière générale, le port de Marseille-Fos a enregistré une baisse de son trafic global (78,45 Mt, -2 %). Dans un contexte d'après-crise, le GPMM a pris le parti de s'appuyer sur des filières de conteneurs (1,17 millions équivalent vingt pieds (EVP), soit croissance de 7%) et de vracs solides (13,5 Mt, +2 %). Les vracs liquides ont quant à eux accusé une baisse de trafic de 4% (47,26 Mt, dont 43,6 Mt d'hydrocarbures).

Le GPMM a abandonné sa place de premier port méditerranéen au profit d'Algésiras. Avec 90,9 Mt, le port espagnol du détroit de Gibraltar devance désormais le GPMM (André, 2014). Toutefois, contrairement au port espagnol, caractérisé comme hub, Marseille-Fos est un port d'hinterland, tournée vers la demande intérieure. Par exemple, le port est la principale porte d'entrée maritime des hydrocarbures en France. Ainsi, pour devenir plus compétitif sur le marché du transport maritime, Marseille est dans une dynamique de développement du conteneur (ouverture des terminaux à conteneurs et commercialisation des zones logistiques

portuaires). D'après Maud Favre, directrice des études et stratégie du territoire auprès du CCI Marseille Provence, le port est un important acteur de la chaîne logistique mondiale capable d'ajouter de la valeur à la marchandise. Elle n'est pas en accord avec les stratégies des ports du type hub (port de transbordement) comme Tanger, Algésiras. Ce sont des ports créateurs de valeur pour les autorités portuaires, mais surtout pour les armateurs. Elle défend la stratégie du GPMM comme un port de marchandise, port d'hinterland, créateur de valeur pour le territoire.

Tableau 5.10 - Le trafic du GPMM

Année	Tonnage général (Mt)	Conteneurs (EVP)
2010	86	953 435
2011	88,07	944 047
2012	85,79	1 061 193
2013	80,04	1 097 740
2014	78,52	1 179 910
2015	81,73	1.223.071

Source : GPMM

Certaines constatations au sujet du faible résultat

Le port de Marseille-Fos n'est pas sujet à une compétition vis à vis des autres ports, en comparaison avec Valence, Barcelone ou Gênes. Il reste de loin le plus grand port français méditerranéen, et représente environ 90% du volume portuaire français méditerranéen, et 100% du trafic de conteneurs. Les ports méditerranéens espagnols et italiens sont en compétition les uns avec les autres pour assurer des rôles de passerelles régionales. De plus, le manque de compétition du port de Marseille-Fos avec d'autres ports n'est pas compensé par une compétition à l'intérieur même du port qui reste très limitée. Une telle compétition à l'intérieur du port n'existe que depuis 2010, avec la création du terminal de conteneurs Fos 2XL, provoquant une situation où l'un des terminaux est exploité par CMA-CGM et DP World, et l'autre par MSC. En pratique cependant, la majorité du trafic de conteneur reste sous la direction de l'entreprise CMA-CGM. Dans la plupart des plus grands ports mondiaux, plus d'un des quatre grands opérateurs (DP World, APMT, HPH ou PSA) est impliqué, parfois même les quatre à la fois (Merk et Comtois, 2012), ce qui n'est pas le cas à Fos.

L'hétérogénéité

La ZIP de Fos est un ensemble productif particulièrement diversifié et hétérogène : hétérogénéité sectorielle, technologique et sociojuridique. Pour Garnier (2001), cette diversité et cette hétérogénéité d'apparence ne sauraient cependant trop longtemps brouiller un grand nombre de traits communs qui fondent, en réalité, une unité, une homogénéité et une cohésion

d'ensemble. Ces caractéristiques pendre plus de difficulté pour les possibles rapports d'interactions entre les acteurs.

Territoire unique en Europe

Pour Patrick Grimaldi (Responsable de PIICTO/ Chef de Service Kem One/ Conseillers Municipaux), la ZIP de Fos est un territoire unique en Europe : éloigné des zones urbaines avec un foncier disponible, elle offre toutes les conditions de sécurité permettant la production des industries chimique, pétrochimique, sidérurgique, raffinage, ... Ces industries sont dangereuses avec des risques éminents d'explosion. Comme il y en a eu avec la société Lyondell Basell en juillet 2015 et qui n'a offert aucun risque pour la zone urbaine situé à 4km. L'infrastructure de transport est aussi un autre avantage de la ZIP de Fos par rapport au continent européen, avec la multi modalité : port maritime et fluvial, ferroviaire, pipeline et gare routière.

L'intensité de la coopération inter-entreprises

Selon l'étude de la CCI Marseille (2006 et 2008)¹⁸, dans les filières de la métallurgie-mécanique et chimie-pétrochimie, l'intensité de la coopération inter-entreprises et de la coopération des entreprises avec la formation et recherche locales est d'un niveau moyen/faible. Dans le Tableau 10, quelques enjeux de l'étude et ses analyses sont détaillés.

¹⁸ CCI Marseille : La filière « chimie – pétrochimie – plasturgie » dans les Bouches-du-Rhône (2006) ; La filière « métallurgie-mécanique » dans les Bouches-du-Rhône (2008).

Tableau 5.11 – L'intensité de la coopération inter-entreprises

Enjeux	Constatations	Analyse
Développer l'attractivité de ses métiers qui rencontrent des difficultés de recrutement	Manque de capital humain adapté aux nécessités des entreprises	La nécessité des programmes de formation adaptés
S'ouvrir à l'international	Résultats des faibles politiques d'innovation	Reflète le faible dynamisme du secteur, grosso modo, car il est des industries matures avec la production standard
Jouer la carte de l'innovation technologique	Résultats de l'absence de R&D dans le secteur	Besoin des projets collectifs et collaboratifs d'innovation pour mobiliser des ruptures technologiques et résister à la pression mondiale
Secteur sensible aux effets de conjonctures mondiales	Fortement dépendante de décisions stratégiques de groupes de taille mondiale	La question qui se pose est comment fidéliser cette industrie, c'est-à-dire comment enraciner cette chaîne de production (ses savoir-faire, les métiers impliqués)
Nécessité de travailler sur les faiblesses locales afin que le benchmark des sites soit plus favorable aux collectivités	Manque de gouvernance territoriale et d'un projet structuré pour le territoire	Les faiblesses locales sont positionnées dans deux domaines : i) l'absence d'infrastructures pour la production de connaissances ii) la désintégration des acteurs présents sur le territoire

Source : adaptée CCI Marseille

Le parcours de la ZIP de Fos

Nous essayons de représenter le parcours de la ZIP de Fos en trois phases :

1^e Phase – L'aménagement du territoire

- La ZIP de Fos a été créée en 1963 par une décision du gouvernement de l'État français ;
- Sans avoir pour souci de mener à bien un projet de territoire, la mise en œuvre d'industries commence à partir de 1973 (Solmer, Air-Liquide, Gaz de France...). Un territoire à faible densité de population constitué de pêcheurs sans beaucoup d'histoire industrielle ;
- Ainsi est né un ensemble productif particulièrement diversifié et hétérogène : hétérogénéité sectorielle, technologique et sociojuridique. Cette diversité présente des difficultés pour la création d'une cohésion d'ensemble ;
- Les industries bénéficiant d'un marché en expansion, non compétitif et quasi-monopolistique, sont, pour la plupart, des entreprises appartenant à l'Etat.

2^e Phase – Stabilité du marché

- Industrie mature, production standard gérée de manière stabilisée dans le cadre de marchés internes fortement structurés offrant aux entreprises un degré de « tranquillité » ;
- A ce stade, les efforts d'innovation technologique et les projets collectifs ne sont pas encore développés. Il y a une absence de projet de territoire qui implique les parties prenantes (collectivités, universités, centres de recherche, industries, institutions) avec des objectifs bien définis.

3^e Phase – Transitions et changements

- Déclin des activités industrielles, avec la perte de marchés pour l'industrie naissante dans les pays émergents ;
- L'avènement de la crise économique de 2008/2009 l'industrie lourde de Fos est durement touchée, exposant ses faiblesses ;
- De simples infrastructures portuaires pour soutenir le secteur industriel, le port deviendra un acteur clé dans la chaîne logistique du transport. Ainsi, la conception de deux tendances prend forme :

1) Dans l'absence d'une zone industrielle bien structurée, le concept de plateforme apparaît à Fos avec la Plateforme Industrielle et d'Innovation Caban Tonkin - PIICTO. L'objectif est la prise de conscience collective des atouts de ce territoire en termes de potentiel de développement, pour ainsi structurer ensemble les activités, améliorer leur compétitivité, développer des activités industrielles et innovantes, consolider l'écosystème industriel existant sur la ZIP et relancer l'activité industrielle ;

2) D'autre part, une série d'événements favorables tournent la ZIP de Fos vers une zone logistique :

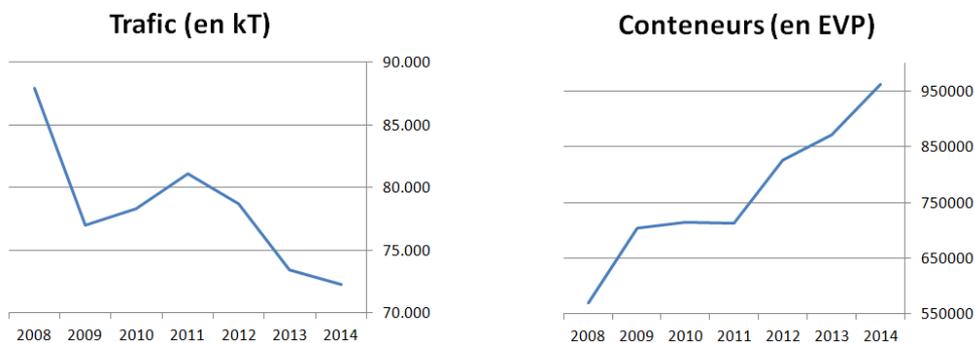
- Réforme portuaire de 2008 ;
- Lancement des projets logistiques (Distriport, Fos 2XL etc.) ;
- Investissements pour l'amélioration de la performance portuaire (système de communication AP+) ;
- Le port est aujourd'hui confronté à une compétition acharnée venant des ports d'Anvers et du Havre pour son arrière-pays autrefois considéré comme acquis.

L'avenir de la ZIP de Fos

L'avenir reste incertain malgré le développement croissant des transports de conteneurs au détriment du transport de marchandises (vracs solides et liquides, hydrocarbures, divers) (Graphique 2). Reste à savoir si les efforts, tels que les initiatives du projet PIICTO, seront mis

en pratique pour restaurer le secteur industriel dans la ZIP, ou si la ZIP deviendra une réelle zone logistique en développant sa capacité de port d'hinterland ou même comme un port hub pour l'Europe.

Figure 5.28 - Trafic et Conteneurs - Bassins Ouest



Source : données GPMM/ élaboration personnelle

Trafic : vracs solides, vracs liquides (compris hydrocarbures) et marchandises diverses

Mais la question inquiétante et encore sans réponse est de savoir si ces deux aspects peuvent coexister dans la ZIP de Fos pendant une longue période ou dans un proche avenir. Ou s'ils seront exclusifs l'un de l'autre ? Ces observations soulignent deux chemins diamétralement opposés et peut-être antagonistes, impliquant d'une part les agglomérations et collectivités intéressées dans le développement territorial. D'autre part, le GPMM est intéressé par la stimulation des activités qui génèrent du trafic pour le port. Néanmoins, les intérêts peuvent être conciliés avec des processus de concertation continue, comme le cas du port de Rotterdam.

Dans le Graphique 2, nous pouvons observer le comportement descendant du trafic de vracs solides, vracs liquides (compris hydrocarbures) et marchandises diverses (parmi lesquelles les entrées primaires utilisées pour les industries et les produits manufacturés résultant de la production) et le mouvement ascendant du trafic de conteneurs. A partir de ces résultats, nous pouvons construire deux hypothèses sur l'avenir de Fos :

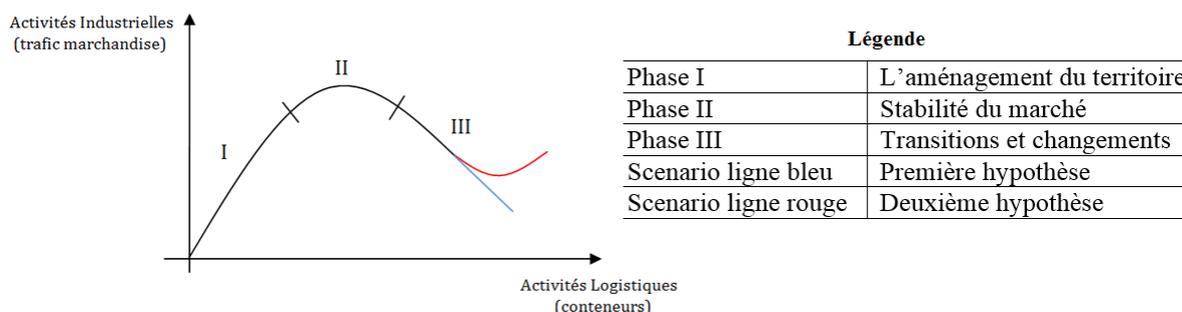
Première hypothèse : la ZIP de Fos se tourne définitivement vers des activités logistiques et les activités industrielles sont découragées. Dans ces cas, le ZIP deviendrait une Zone Logistique (port d'arrière-pays). Le GPMM s'est engagé à donner au secteur de la logistique de transport une place importante dans le développement territorial et à fédérer tous les acteurs impliqués : entreprises, collectivités, centre de formations, etc.

Deuxième hypothèse : la gouvernance territoriale stimulera l'effectivité de projets industriels, comme PIICTO, pour rendre les activités plus performantes. Le GPMM devra maintenir ses efforts pour développer les activités industrielles et logistiques et rester une agglomération

multi-secteurs, en supposant qu'il n'y ait pas d'activités mutuellement exclusives, hypothèse qui devrait tenir compte de la rareté du foncier. Cette hypothèse est surbaissée dans les stratégies des grands ports européens du nord : Rotterdam et Anvers.

Nous représentons les trois phases du parcours de la ZIP de Fos et ces deux hypothèses à travers le Graphique 3.

Figure 5.29 – Le parcours et les hypothèses sur la ZIP de Fos



Source : élaboration personnelle

Synthèse de la Deuxième section

Le développement des territoires passe aujourd'hui par la densité et la qualité des maillages entre acteurs (Diagnostic partagé. Concertation la ZIP autrement, 2012). Par contre, la ZIP de Fos est étrangère aux agglomérations de PME innovantes et aux réseaux de la nouvelle économie, malgré les fortes dotations du territoire local en atouts et avantages comparatifs (Garnier, 2001).

Le résultat de ces constats est que le port produit divers impacts, mais beaucoup de ces impacts ont des retombées dans d'autres régions que celle dans laquelle le port de Marseille-Fos est situé (Merk et Comtois, 2012). Ainsi, le projet PIICTO résulte de la prise de conscience collective des atouts de ce territoire en termes de potentiel de développement des interactions entre les acteurs, et a pour objectifs principaux de consolider l'écosystème industriel existant (Dossier de Presse PIICTO, 2014).

Chapitre 6 - Analyse Inter-Cas : La ZIP du Pecém et la ZIP de Fos

Introduction

Première Section - Éléments Empiriques de Réflexion

6.1 - Des processus présentant des similitudes et des dissimilitudes

6.1.1 - Les points de similitude entre les ZIP étudiées

6.1.2 - Les points de dissimilitude entre les ZIP étudiées

6.2 - Compréhension des ZIP étudiées à partir des théories mobilisées

6.2.1 - Les proximités

6.2.1.1. Proximité géographique

6.2.1.2 - Proximité organisée

6.2.1.3 - Proximité Electronique

6.2.2. Le rôle des acteurs

6.2.2.1. - L'animateur

6.2.2.2. - La concertation

6.2.2.3. - Le rôle de l'Etat / des pouvoirs publics

6.2.3. Le territoire

6.2.3.1. - Projet de Territoire

6.2.3.2. - Proximité Territoriale Structurée

6.3 - Développement et enrichissement du modèle de gouvernance portuaire : comparaison des deux ZIP au port de Rotterdam

6.3.1 - La ZIP de Rotterdam

6.3.2 - La ZIP de Fos

6.3.3 - La ZIP du Pecém

6.3.4 - Renforcement mutuel de l'économie de la proximité et de la gouvernance

6.3.4.1 - ZIP de Fos : PICTO

6.3.4.2 - ZIP du Pecém : AECIPP

6.3.5 - Réflexions transversales sur la gouvernance des ZIP

Deuxième Section - Retour sur la Littérature

6.4 - L'espace d'agglomération d'entreprises : au territoire

6.5 - Économie de Proximité

6.6 - Gouvernance territoriale

6.7 - Le positionnement des ZIP dans le modèle

Synthèse du Chapitre

Introduction

L'étude des conditions d'interactions des acteurs au sein des zones industrielles et portuaires (ZIP) relève de multiples phénomènes complexes. Parmi eux, l'analyse croisée des dynamiques de proximité et des modèles de gouvernance a permis de mettre en lumière l'importance du rôle de l'animateur des agglomérations d'entreprises, autrement dit la tâche de l'aménageur du territoire. Ce concept du rôle de l'animateur dans le modèle de gouvernance territoriale choisi est un élément pivot de la compréhension de notre question de recherche : l'interaction des acteurs au sein des agglomérations d'entreprises du type ZIP.

Le présent chapitre vise à présenter le travail final de mise en abstraction des résultats exposés dans les chapitres théoriques précédents (*cf.* ch. 1, 2, 3 et 4), dans un objectif de généralisation (ou *généricité*) des résultats de la recherche. Nous présentons donc une synthèse réflexive des deux narratifs décrits dans le Chapitre 5, à savoir la ZIP de Fos et la ZIP du Pecém, de manière à abstraire les mécanismes explicatifs les plus significatifs que nous avons identifiés et qui permettront de mieux comprendre les relations entre les concepts clés étudiés : territoire, proximité, gouvernance.

Nous faisons une analyse à partir des points de similitude et de dissimilitude entre les deux études de cas, tout en tenant compte des unités d'analyse choisies. Nous avons fixé des unités d'analyse par les différentes catégories de Proximités et par les concepts liés à la théorie de Gouvernance (*cf.* Tableau 4.5).

Ensuite, nous mettrons en évidence nos contributions aux recherches sur les agglomérations d'entreprises du type ZIP, surtout dans les pays en développement comme c'est le cas du Brésil, mais aussi pour les grands ports maritimes français qui ont des zones industrielles. Nous prêterons une attention toute particulière aux contributions de nos résultats au niveau de la littérature sur les zones industrielles et portuaires.

Cette synthèse autorise aussi l'élaboration d'un modèle théorique analytique émergent de la mise en relation des stages de développement des agglomérations d'entreprises avec le modèle de gouvernance territoriale adopté par les aménageurs du territoire. Ensuite, nous discutons les contributions théoriques de ce modèle à la littérature existante. Pour ce faire, nous avons divisé ce chapitre en deux parties : la première partie présentant les éléments empiriques de réflexion et une deuxième partie théorique qu'il s'agit d'un retour sur la littérature pour reprendre chaque proposition et essayer d'expliquer.

Première Partie - Éléments Empiriques de Réflexion

6.1. Des processus présentant des similitudes et des dissimilarités

6.1.2. Les points de similitude entre les ZIP étudiées

Les deux ports possèdent une histoire, des motivations, des structures et des tailles extrêmement différentes, et gardent toutefois des ressemblances entre elles.

Le territoire : les particularités des régions

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur sur le littoral Méditerranéen où est localisée la ZIP de Fos présente des indices de développement économique et social inférieurs aux indices du Nord de la France. Le même fait se produit dans la région Nord-Est du Brésil (une région marquée par de faibles indices de l'IDH) où est localisée la ZIP du Pecém, comparée au Sud et au Sud-Est du Brésil, régions économiquement plus dynamiques.

Le Port de Marseille possède vingt-six siècles d'histoire, ceci si nous considérons les premières navigations entreprises à l'endroit connu aujourd'hui comme le Vieux Port, et le port industriel de Fos-sur-Mer date de 1962 (Caty et Richard, 2003). Alors que le Port de Fortaleza a été inauguré en 1953, le Port du Pecém peut être considéré comme un jeune port avec son infrastructure inaugurée en 2002.

Par ailleurs, un point commun aux deux ZIP est celui du territoire géographique où elles ont été insérées : des villages avec pratiquement aucune culture portuaire et industrielle antérieure. Les deux régions n'avaient pas leurs racines historiques et leurs traditions liées à la culture industrielle et, encore moins, d'offre de main d'œuvre qualifiée. Fos-sur-Mer était liée à la production de sel marin et à la pêche et Pecém à la pêche et à l'agriculture.

Impact sur la densification de la population

Un autre point commun aux ZIP est l'impact sur la densification de la population générée par l'apparition des infrastructures logistiques et de l'attraction des grandes entreprises. Le phénomène de l'expansion démographique observé dans ces ZIP (cf. Graphique 5.1), en de courts laps de temps, prouve la relation directe entre l'implantation d'agglomérations d'entreprises et le besoin de proximité géographique permanente des travailleurs. Ce fait a exigé du gouvernement français la construction de quartiers entiers afin de loger les futurs travailleurs de la ZIP, comme nous le citons dans le chapitre antérieur. Dans le ZIP du Pecém, l'aménagement urbain et l'équipement des infrastructures basiques nécessaires n'ont pas eu

l'engagement nécessaire des gestionnaires publics. La population fait constamment remarquer la gêne provoquée par le plus grand flux de personnes dans la région. Des problèmes de la vie urbaine sont devenus communs dans la région aux alentours de la ZIP, comme par exemple la violence, la prostitution et le trafic de drogue.

Localisation géographique des actifs

Malgré les 40 ans de différence entre la ZIP du Pecém et la ZIP de Fos, les deux surgissent d'une politique de délocalisation des centres urbains, c'est-à-dire du besoin d'éloignement géographique des Métropoles, respectivement Fortaleza et Marseille. Des villes avec près de 2 millions d'habitants et avec leurs ports totalement saturés en termes de possibilité d'expansion du fait de la croissance des agglomérations de population dans leurs alentours. Une autre caractéristique est que les deux ZIP sont localisées à une distance approximative de 60km de la grande ville (Marseille et Fortaleza), ce qui leur offre une plus grande fluidité de déplacement de cargaisons. Elles possèdent de grandes extensions territoriales et sont situées dans des villes avec une faible densité démographique. Des zones ressemblantes : Fos 10 000ha et CIPP 13 000, cependant le CIPP est inséré dans une zone plus grande ce qui rend possible son expansion, à la différence de Fos qui est entourée par des zones de préservation environnementale.

Avec la croissance de la ville de Marseille, le port a dû déplacer la plus grande partie de ses opérations commerciales vers le Port de Fos, surtout pour une question de foncier disponible pour les infrastructures logistiques et industrielles. D'un autre côté, le port de Marseille a conservé ses caractéristiques de port de passagers et a développé des projets d'intégration port-ville comme c'est le cas du centre commercial Terrasses du Port, près du siège social du GPMM. Nous soulignons que ce projet fait partie de la réhabilitation du quartier Euro Méditerranée, autour du port. Cette politique s'inscrit aussi dans l'intérêt de la direction du port de mieux s'intégrer à la ville et de modifier son image traditionnelle d'éloignement et d'étrangeté construite par les habitants de la ville.

Un fait similaire s'est produit avec le port de Mucuripe, qui a été « englouti » par la ville de Fortaleza, ne laissant pas suffisamment de territoire pour l'expansion de sa rétro-zone. L'impossibilité de développer une zone industrielle a amené à la création de la ZIP du Pecém. Plus récemment, le Port de Mucuripe a construit un terminus de passagers sur ses installations, démarquant son potentiel touristique et, tout comme le port de Marseille, améliorant son intégration avec la ville et la communauté aux alentours.

Politiques interventionnistes du pouvoir public

Le projet des deux ZIP a été encouragé par des entreprises publiques. Dans le ZIP de Fos, les entreprises publiques de l'Etat (sidérurgies et raffineries) se sont implantées premièrement, en ouvrant la voie à la concrétisation du projet et en générant de la sécurité pour le secteur privé. Selon CONCHE-FOS, l'acteur stratégique de la ZIP de Fos est l'Etat. Sans l'implication de l'Etat, rien ne se serait concrétisé. L'Etat a conçu toute l'infrastructure nécessaire dans une région inexplorée telle que la Camargue. Y compris construire des villes proches pour y recevoir les travailleurs de la zone. Avec la vague libérale des années 80 et 90, associée au manque de stratégies sectorielles, et surtout avec les industries étant gérées dans une conception et des intérêts globaux, le pouvoir étatique a été réduit. Se perd alors la capacité de les intégrer dans des objectifs nationaux et régionaux. Chacun avec sa propre stratégie supranationale. Motif qui a impacté négativement sur la ZIP.

Dans la ZIP du Pecém, le projet initial était fondé sur des projets de l'entreprise étatique Petrobras, comme des thermoélectriques, des terminaux de regazéification et principalement une raffinerie (Premium II). Toutefois, il a été annoncé que le projet de la raffinerie serait reporté sans délai de reprise. L'entreprise souffrit plusieurs revers dans les affaires : des investissements non rentables aux Etats-Unis (raffinerie de Passadina), crise financière motivée par la politique d'indemnité du prix du combustible comme outil pour contenir l'inflation, crise politico-institutionnelle dû aux cas de corruption dans les procédures d'appels d'offres de l'entreprise.

Ports Industries ?

Tout comme le Port du Pecém, le Port de Fos est né afin de soutenir les industries qui s'y sont implantées. Cependant, la ZIP de Fos, dans ses premières années de fonctionnement, a été confronté à deux grands échecs : le premier choc pétrolier de 1973 avec une diminution de l'activité économique au niveau mondial ; et en 1979, le second choc pétrolier. De plus, toute une série d'investissements prévus pour la ZIP ne se sont pas concrétisés. Et ainsi, seule une partie des industries prévues dans le projet initial s'est implantée. Afin de devenir durable financièrement, le port s'est tourné vers les projets de l'industrie logistique, surtout après la Réforme Portuaire Française de 2008.

Nous pouvons faire le parallèle avec la ZIP du Pecém, principalement dans ses dix premières années d'existence. Les principaux projets industriels planifiés pour la ZIP étaient en lien avec le gouvernement fédéral du Brésil. Avec le début de la crise économique dans le pays à partir

de 2015, les grands projets industriels ont été annulés, notamment la Raffinerie Premium II de Petrobras. Pour le projet de sidérurgie, la ZIP a dû compter sur l'initiative privée, mais le projet a commencé à opérer seulement en 2016. Ainsi, pour produire du trafic et de la circulation pour l'infrastructure, l'autorité portuaire a dû chercher sur le marché à attirer des cargaisons diverses et des containers.

Concurrence intra-port

Il existe une concurrence interne au port de Fos et au Port du Pecém. Même s'il n'y a pas de terminaux privés au Port du Pecém, il existe une concurrence entre les opérateurs logistiques qui travaillent dans la zone du port. Or, dans une étude de l'OCDE sur le Port de Fos, se démarque une concurrence intra-port qui est pratiquement inexistante. En pratique, cependant, la majorité du trafic de containers reste sous la direction de l'entreprise CMA-CGM. Dans la plupart des plus grands ports mondiaux, plus d'un des quatre grands opérateurs (DP World, APMT, HPH ou PSA) est impliqué, parfois même les quatre en même temps. A Fos, l'un des terminaux est exploité par CMA-CGM et DP World, et l'autre par MSC. Au Pecém, au-delà du fait de ne pas y avoir de terminaux privés qui, d'une certaine manière, diminue la performance des opérateurs logistiques, nous identifions seulement trois opérateurs en activité dans la zone du port : APMT, Tecer, VLI. De ces derniers, seul APMT fait partie des grands opérateurs mondiaux et compte des super structures du type portique à containers.

6.1.2 Les points de dissimilitudes entre les ZIP étudiées

Concurrence inter-ports

Le port de Marseille-Fos peut compter sur un positionnement confortable sur la Mer Méditerranée, par le simple fait d'être le seul port français dans cette région, ce qui signifie qu'il n'y a pas d'autre grand port français dans la région pouvant se disputer le marché avec le GPMM. Des spécialistes, comme Merk et Comtois (2012) soulignent que cette condition dont bénéficie le port crée une sorte de zone de confort capable de provoquer des inefficacités, en d'autres termes, le manque de concurrence est préjudiciable à l'activité portuaire.

Le port du Pecém (géré par le gouvernement de l'Etat du Ceará) se dispute le marché avec le port de Mucuripe (géré par le gouvernement fédéral), tous deux situés dans l'Etat du Ceará. De plus, le port du Pecém se dispute aussi le marché avec deux autres grands ports situés aussi dans la région Nord-Est et gérés par le gouvernement fédéral : le port de Itaqui dans l'Etat du Maranhão et le port de Suape dans l'Etat de Pernambouc.

Niveau de développement industriel

La ZIP de Fos passe par une crise que les spécialistes appellent "fin du cycle" du secteur de l'industrie de base (ou industrie lourde), avec une production mature et standardisée, mais faisant l'usage des pratiques et des technologies déphasées. Cette structure productive exige certaines adéquations : De nouveaux produits, des restructurations productives, avec l'accent mis sur la compétitivité, la réduction des coûts et recherche d'efficacité.

Dans la ZIP du Pecém, malgré le fait d'accueillir les mêmes secteurs productifs que la ZIP de Fos, ces entreprises ont commencé à s'y installer à partir de la deuxième moitié des années 2000 et, par conséquent, elles se sont déjà développées à l'intérieur du concept de durabilité et d'utilisation efficace des ressources productives. Cependant, des discussions plus contemporaines comme l'économie circulaire, la production de technologie et l'innovation industrielle présentes aujourd'hui dans la ZIP de Fos ne sont pas encore traitées par la ZIP du Pecém. Ainsi, nous pouvons dire alors que la ZIP de Fos se rapproche d'une "fin de cycle", la ZIP du Pecém est dans un "début de cycle".

Hinterland

La ZIP de Fos possède un vaste réseau de connexions qui relie le port à tout le continent européen par voie ferrée, autoroute et voie fluviale. Alors que le port du Pecém souffre du peu de connections avec le continent, ce qui diminue considérablement son aire d'influence. Sa connexion ferroviaire, gérée par l'entreprise Transnordestina Logística S.A., connecte Pecém au Port de Fortaleza et au Port de Itaqui dans l'Etat du Maranhão, en passant par la ville de Teresina (Etat du Piauí). Ainsi, il compte seulement une ligne en utilisation. L'autre ligne appelée Nova Transnordestina, est en travaux depuis quelques années sans perspective d'inauguration. Le port ne compte aucune connexion fluviale et les routes qui connectent le port ont besoin d'être élargies et refaites. D'un autre côté, la ZIP du Pecém possède un réseau de gazoduc de 382km. Le gazoduc géré par l'entreprise Cegás du Gouvernement d'Etat du Ceará offre un réseau de distribution avec une inter-liaison vers Salvador, dans l'Etat de Bahia, et jusqu'à Pecém, dans l'Etat du Ceará.

6.2 Compréhension des ZIP étudiées à partir des théories mobilisées

6.2.1. Les proximités

6.2.1.1. Proximité géographique

Nous avons mis en évidence au long du Chapitre 3 qu'une proximité géographique ne favorise pas toujours l'apparition d'autres types de proximité : organisée, institutionnelle, organisationnelle, cognitive, électronique. Le modèle de gestion qui a été conçu par la ZIP de Fos et celle du Pecém révèlent un niveau élevé de proximité géographique entre les acteurs industriels, logistiques et prestataires de services. Cet espace géographique est délimité par un périmètre qui limite et normalise l'utilisation du territoire des ZIP. Toutefois, ce haut niveau de proximité géographique s'oppose aux bas niveaux de proximité organisationnelle et institutionnelle, entre les responsables de l'aménagement du territoire (autorité portuaire CPMM pour la ZIP de Fos et le Gouvernement de l'Etat du Ceará pour la ZIP du Pecém) et les acteurs situés dans la ZIP. Ce même éloignement est vérifié entre les aménageurs des ZIP et les acteurs des alentours : la société, les entreprises, les universités, les centres de recherche. Ces modèles de gestion des ZIP pourraient être plus performants si des stratégies avaient été développées afin de concilier les politiques entreprises en interne dans la zone de la ZIP avec les politiques régionales logistique, industrielle, éducative, et de développement économique et social. C'est le cas des grands ports du monde situés en Chine, en Hollande, à Singapour.

Pour la ZIP de Fos, est envisagé par les interviewés DIRDEV-FOS, CHAMIS-FOS, DIRDEV-FOS2, CHAMIS-FOS3 et MAI-FOS, une restructuration du modèle de gestion qui commence à faire meilleur usage de cette proximité géographique entre les acteurs. Ils démontrent que l'échec gestionnaire de la ZIP de Fos est lié à l'absence d'une gouvernance unifiée et régionalisée, comme ce fut le cas dans la période durant laquelle le CCI Marseille a géré le port. Les interviewés parient sur une possible restructuration organisationnelle à partir de l'arrivée de la Nouvelle Métropole Marseille-Provence.

Un autre point de rupture qui rend difficile la création de synergies, mis en lumière par les interviewés DIRDEV-FOS, CHAMIS-FOS, DIRDEV-FOS2, CHAMIS-FOS3 et MAI-FOS, est la priorisation de secteurs liés à la logistique au détriment des secteurs industriels. D'après CONCHE-FOS2, le plan d'urbanisme destine le territoire de la ZIP à l'industrie lourde et non à l'infrastructure logistique. La question foncière pour l'industrie logistique est plus simple à résoudre que pour l'implantation d'industries. Par exemple, le Distriport et Feuillene sont localisés en dehors de la ZIP. Ainsi, elle affirme qu'il serait dommage de destiner un terrain de la ZIP à des entrepôts logistiques.

Dans la même ligne de raisonnement, l'Autorité Portuaire du Port du Pecém, la société Cearáportos, travaille tournée vers ses intérêts commerciaux. La personne interrogée de RESCOM-PEC, fonctionnaire de la société Cearáportos, nous a bien fait comprendre qu'il n'y a pas de gestion participative et partagée des organes et des institutions qui font partie de la ZIP. C'est-à-dire que comme il n'y a pas d'aménagement territorial bien défini par rapport aux secteurs stratégiques à être développés et attirés par les organes qui composent le Gouvernement de l'Etat du Ceará, l'implantation d'entreprises dans la ZIP ne prend pas en considération la proximité géographique avec le port. En d'autres termes, une entreprise peut s'installer sur la ZIP, même si elle n'est ni exportatrice ni importatrice, ceci ne justifiant pas son installation dans la ZIP.

6.2.1.2. Proximité organisée

En accord avec DIRDEV-FOS, même si quelques entreprises installées dans la ZIP de Fos sont de capital étranger, les postes de travail dans leur grande majorité, qu'il s'agisse de moindre ou de plus haut niveau de compétence, sont occupés par des Français. En accord avec la théorie de l'économie de proximité, le fait que les entreprises possèdent des employés qui partagent une plus grande proximité culturelle et sociale serait une condition qui faciliterait le développement de proximités de type organisée et, par conséquent, développerait des interactions productives. Par contre, RESPOR-FOS souligne « qu'après la réforme portuaire, les changements adoptés en direction des politiques plus libérales ont rendu le passage portuaire plus performant. De cette façon, le port a essayé de mettre en place des politiques pour pallier les proximités culturelles, comprenant de vices, basées sur le rapport des amitiés, très anciennes et liées à des pratiques dépassées ». Nous retrouvons ici l'idée que des liens forts peuvent s'avérer, au final, contre-productifs contrairement aux liens faibles. En parlant de l'innovation, nous arrivons à une conclusion comparable à celle identifiée par Loilier : « l'encastrement des relations sociales a un effet positif sur l'innovation jusqu'à un certain point, point au-delà duquel ce « surencastement » agit comme un frein à l'innovation » (Loilier, 2010, p.8).

Une question devant être comprise et gérée est celle des tensions paradoxales entre coopération et compétition. Les coopérations créent un esprit collectif mais peuvent générer des accommodations en trop grand nombre, dans le cas de proximités culturelles et sociales très développées. D'un autre côté, un climat très compétitif tendant à la méfiance entre les acteurs inhibe n'importe quel projet collectif de collaboration et/ou de coopération ; en revanche, la compétitivité, à un certain degré, calibre l'élaboration d'un genre de « bonne pression » entre

les acteurs de sorte que cela rende le marché plus performant. Dans une étude¹⁹, à laquelle nous avons participé, sur la logistique portuaire dans le port de Rotterdam et de Marseille-Fos, nous avons constaté que les autorités portuaires doivent adapter cette dynamique coopération/compétition. C'est-à-dire trouver un point d'équilibre, sans qu'une de ces deux stratégies ne prennent le dessus, au risque d'un mauvais fonctionnement de la place portuaire.

Il existe d'autres conditions afin de développer des interactions, d'entreprendre la coopération et des projets collaboratifs, comme par exemple, les directives stratégiques imposées par la matrice située, fréquemment, hors du territoire de la ZIP. DIRDEV-FOS a mis en évidence le cas d'un directeur français d'une entreprise située dans la ZIP de Fos qui souhaitait s'engager dans des politiques de coopération avec des impacts pour la région, mais qui n'a pas été autorisé par la maison-mère étrangère.

Cette constatation corrobore les positionnements théoriques mobilisés dans cette recherche. C'est lors de la phase du projet que les engagements doivent être construits et les objectifs définis.

Autrement dit, les projets locaux du territoire permettent d'activer les proximités (notamment organisationnelle, cognitive, sociale) à disposition des acteurs (Loilier, 2010, p. 28). Ainsi, nous pouvons réaffirmer que le développement des proximités est conditionné à des motivations et des intérêts des parties, surtout des animateurs de la ZIP. Même en ayant dans la ZIP de Fos la majorité des variables présentes pour une bonne interaction entre les acteurs, il a manqué la motivation de l'entreprise elle-même, c'est-à-dire des proximités organisationnelles.

L'exemple de PIICTO peut illustrer cette constatation. L'initiative des industriels a été motivée par des facteurs exogènes à l'agglomération (crise économique de 2008 et l'exigence de devenir performant et compétitif), selon les déclarations de DIRDEV-FOS, CHAMIS-FOS, CHAMIS-FOS3 e ANAEST-FOS. La situation économique mondiale associée aux propres exigences du marché ont généré ce que nous pouvons appeler une « proximité organisée subie »²⁰, laquelle a été capable d'actionner la proximité organisationnelle et de rendre possible la création de l'association PIICTO. M. CHAMIS-FOS3 en témoigne : « avec la perte de l'industrie Hexcel qui venait s'installer à Fos (dans une zone cédée par l'entreprise Kem One)

¹⁹Rouland A., Pontes, D. I. (2015), « Logistique portuaire : de la coopération à la compétition : Une étude de cas sur deux ports européens (Rotterdam et Marseille) ». Soumission acceptée le 13 mai 2015, 6th International Research Meeting in Business and Management (IRMBAM).

²⁰Cette catégorie de proximité n'est pas recensée dans la littérature, mais peut être considérée comme une variation de la proximité géographique subie, définie par Torre et Beuret (2012) comme la situation d'acteurs qui se voient imposer la proximité géographique de personnes, d'activités, d'objets techniques ou de lieux, sans être en mesure de se déplacer et de changer de localisation.

et est allée sur la plateforme chimique du Roussillon, nous avons pu constater que la ZIP ne possédait pas de synergies entre les acteurs, de réseau de sous-traitance développée et d'offre de capital humain qualifié. Ce fait nous a ouvert la voie afin de penser à l'idée de développer une plateforme industrielle à Fos (PIICTO) ». Selon CHAMIS-FOS3, le projet PIICTO a fait que GPMM se rende compte qu'il n'a jamais participé à l'idéal du développement industriel de Fos et à la construction des proximités et ainsi a commencé à participer du projet INNOVEX.

La ZIP du Pecém est caractérisée par des sociétés multinationales. Ces entreprises font partie de secteurs hétérogènes avec des savoir-faire distincts, des niveaux technologiques, organisationnels et culturels différents. Cette grande disparité empêche l'interaction et les rapports de coopération entre eux et par conséquent l'activation des proximités organisées. Nous pouvons ajouter à ces constats le manque d'une politique de gouvernance territoriale, comme l'avait souligné CHE-PEC : « la ZIP ne dispose pas d'un canal de communication et de divulgation officiel capable de regrouper les acteurs et de créer un langage commun ». Pour PREASS-PEC, « le gouvernement fait un effort majeur pour attirer les entreprises, et une fois qu'elles sont installées, se perd la capacité de dialogue avec le gouvernement. En d'autres termes, les entreprises se retrouvent livrées à leur propre chance ».

Dans le cas de la ZIP du Pecém, nous pouvons nous demander si la création de cette agglomération est une politique qui s'avère bénéfique pour la région. Nous pouvons en effet nous demander si le capital humain de la région autour de la ZIP serait apte à profiter intégralement de l'implantation de ce parc industriel, considérant les processus d'absorption et de création de connaissance. Si la réponse était négative, nous pourrions dire que c'est peut-être un cas de mauvais usage des ressources publiques.

Sur les deux ZIP, le caractère très dissemblable des acteurs conduit à des replis sur soi et limite très fortement les coopérations. Il n'y a pas de prise de conscience de potentialités communes à révéler entre les ZIP, totalement repliées sur elles-mêmes, et l'environnement local, dont beaucoup d'acteurs vivent dans les petites villes du Pecém et de Fos-sur-Mer, ainsi que dans les villes proches comme un choix imposé de l'extérieur. Les potentialités en présence ont tendance à s'ignorer et ne sont guère enclines à une stimulation réciproque ou à un travail conjoint. Le processus vertueux de coévolution²¹, tel que le décrit Groussin (2010), semble donc au point mort.

²¹ Le concept de coévolution est particulièrement utilisé en biologie. L'étude des écosystèmes naturels permet de montrer que la coévolution est un des processus clé du milieu naturel. Qu'est-ce que la coévolution ? « Co » vient du latin « cum » qui signifie « avec ». En ce qui concerne le terme lui-même d'évolution, il évoque spontanément l'idée de transformation. La coévolution pourrait donc simplement se résumer au fait de se transformer avec d'autres.

Les autorités responsables de l'aménagement du territoire n'ont pas réussi à prendre en compte d'importants changements institutionnels en direction des interactions entre les acteurs locaux et externes. Par exemple, des mécanismes pour favoriser le dialogue et l'institutionnaliser de manière permanente, comme des modèles appropriés de gouvernance territoriale. Cette démocratie participative rend désormais indispensable la prise en considération de la dimension territoriale pour une ZIP. Cette relation présente un caractère stratégique, surtout, dans des régions faiblement industrialisées, comme Pecém et Fos-sur-Mer, au sein desquelles un site industriel représente un poids significatif du tissu industriel et de R&D régional.

6.2.1.3. Proximité Electronique

Sur le sujet de la proximité électronique, M. RESPOR-FOS souligne qu'« un rapport de coopération est important entre les acteurs, dans un sens de proximité organisationnelle et cognitive, basée sur la proximité virtuelle des TIC. Le système informatique communautaire AP+ a été développé et est constamment amélioré dans ce sens ». Toutefois, nous observons que le SI AP+ qui permet la déclaration et le suivi des marchandises lors du passage portuaire laisse de côté les transporteurs terrestres, les clients finaux et les industries qui se sont installés dans la ZIP. C'est-à-dire que le SI n'a pas été mis en place pour être un outil de développement des projets collaboratifs entre les acteurs de la ZIP.

CHAMIS-FOS2 défend cette constatation quand il affirme que « l'AP+ avait un objectif clair d'augmenter la performance durant la phase de passage portuaire, en d'autres termes, son objectif n'est pas de permettre la coopération ou l'intégration entre acteurs, dans le sens de partager et de produire de la connaissance, mais dans le sens de rendre le port plus compétitif et faciliter les processus bureaucratiques ». M. RESIMP-FOS ajoute qu'« il n'existe pas de système qui interconnecte les entreprises de la ZIP » et plus loin dans le contexte de l'interaction et de la nécessité de créer de la proximité entre les acteurs, il affirme que « la ZIP n'a pas besoin d'un réseau informatique qui permette aux entreprises de développer des projets en commun ». Ce point de vue reflète le positionnement officiel de l'autorité portuaire.

Depuis lors, il est devenu plus évident que la direction du GPMM ne maîtrise pas bien le rôle et l'importance de la gouvernance du territoire, au sens de Pesqueux et Biefnot (2002) et Provan et Kenis (2008). Pour information, nous rappelons (*cf.* Section 3.3.1) que l'animateur du territoire devrait réaliser, entre autres, les activités suivantes (Balmisse et Meingan, 2015) :

- constitution des membres en tant que groupe ;
- gestion des membres et encouragement à leur participation aux échanges avec les comportements adaptés ;

- communication présentielle et digitale auprès des membres afin de les informer notamment de l'actualité de la communauté ;
- initialisation, animation, analyse, synthèse et évaluation des échanges entre les membres.

Toujours dans ce sens, la ZIP du Pecém est atteinte par la même problématique que la ZIP de Fos, à savoir le manque de canaux de communication entre les acteurs. RESCOM-PEC a caractérisé la question de la technologie comme un entonnoir du port. Selon lui, il n'y a pas de système d'information connectant l'autorité portuaire à ses usagers. De plus, CHE-PEC a souligné le manque de communication officielle de la ZIP du Pecém avec les acteurs.

6.2.2. Le rôle des acteurs

6.2.2.1. L'animateur

L'activité de gouvernance territoriale d'une agglomération d'entreprises du type ZIP requiert un corps gestionnaire chargé de l'animation du territoire, qui comprend les activités suivantes : soutien aux activités industrielles, création d'un environnement d'affaires, création de synergies, partage d'informations entre les membres de l'agglomération, suggestion de mutualisations, attraction d'entreprises qui puissent apporter des compétences nouvelles à l'agglomération en ramifiant les chaînes existantes et générant de nouveaux emplois et impôts pour la région, stimuler des projets d'innovation collectifs faisant la connexion entre les entreprises et les centres de recherche et les universités... Or, il nous apparaît clairement que ce savoir-faire n'est présent ni au sein de l'Autorité Portuaire GPMM, ni au sein des organes responsables de la gouvernance de la ZIP du Pecém.

Dans la ZIP de Fos, il n'y a aucune congrégation plus importante qui unisse tous les acteurs, qui stimule la coopération et les projets collectifs. Lorsque interrogé sur le cas des entreprises en activité depuis des années dans la ZIP de Fos et qui n'ont jamais interagi, CHAMIS-FOS3 (chargé de mission auprès du Président du Conseil de Développement) s'est montré peu préoccupé par la création de liens entre les entreprises. Cette posture reflète la déconnexion de la direction du port avec la question de l'interaction entre les acteurs, avec l'engagement de développement économique et l'incompréhension des processus d'enracinement et de génération d'avantages compétitifs territoriaux. D'après RESIMP-FOS, « chaque industrie à l'intérieur de la ZIP de Fos a son club, lequel rendrait possible des réunions, des rencontres et des interactions ».

Néanmoins, nous pouvons mettre l'accent sur l'importance du projet PIICTO pour la ZIP. CHAMIS-FOS2 renforce l'importance de PIICTO en disant qu'« il représente l'unique et majeure initiative, avec l'accent mis sur l'interaction entre les acteurs, faisant en sorte que certaines entreprises s'intéressent à la thématique ». Toutefois il n'y a pas de résultats concrets, le réseau de gaz n'a pas encore été implanté bien que les études soient avancées. Par contre, Mme DIRDEV-FOS3 dit avec force qu'« en l'absence d'un acteur ayant la légitimité politique institutionnelle pour exercer le rôle d'animateur capable de proposer des projets bien développés et avec des objectifs bien définis, aucune transition de modèle n'aura concrètement lieu. La preuve en est que c'est le projet PIICTO qui, comme nous le savons, vit dans un stage « d'orphelin » : créé, conçu théoriquement et gérant des efforts individuels ».

Pour MAI-FOS, « la grande difficulté du GPMM est d'exercer la double fonction de gestionnaire portuaire et animateur du territoire. Pour être dans son essence, une autorité portuaire, toutes ses politiques d'aménageur sont en accord avec sa logistique portuaire, en d'autres termes, ce qui importe pour mesurer la validité des projets est la génération du trafic. Pour ainsi dire, le GPMM gère son territoire de cette manière, si cela génère du trafic, nous soutenons ; si cela n'en génère pas, nous excluons. Ce n'est pas le rôle du GPMM que celui de gérer ce territoire. Il existe un conflit d'intérêt, un port avec deux missions : port commercial et port industriel. Et une autorité portuaire que n'a pas la moindre condition d'être l'animateur du territoire ».

Sur la même ligne de raisonnement, Mme DIRDEV-FOS3 est tout à fait d'accord avec M. MAI-FOS. D'après elle, « il n'existe pas d'antagonisme entre les activités logistiques et les industries. Le GPMM doit réellement investir dans le transport, qui est son domaine d'affaires principal, et un marché très concurrentiel. Toutefois, le GPMM n'a pas la capacité de gestion pour gérer une zone industrielle ». Nous devons souligner que M. MAI-FOS et Mme DIRDEV-FOS3 sont des politiciens de la région. Tout comme eux, tout le personnel rattaché au service public que nous avons interviewé aux intercommunautés et collectivités (DIRDEV-FOS, CHAMIS-FOS, DIRDEV-FOS2, CHAMIS-FOS3, CHAMIS-FOS4) ont le même regard sur le GPMM, en ce qui concerne son manque de savoir-faire pour développer l'activité d'animateur du territoire.

Concernant la ZIP du Pecém, CHE-PEC affirme qu'« il n'existe pas de coordination centralisée capable d'indiquer une direction dans laquelle tous les acteurs puissent être guidés, ou encore capable de proposer des solutions pour les diverses problématiques existantes. La désarticulation entre les acteurs est latente, y compris des organes soumis aux mêmes

secrétariats, comme c'est le cas de l'ADECE et la ZPI rattachées à SDE (Secrétariat de développement de l'Etat du Ceará). A l'autre extrémité, Cearaportos, rattaché à SEINFRA (Secrétariat d'infrastructure de l'Etat du Ceará), éprouve des difficultés à communiquer avec les autres Secrétariats d'Etat, du fait de l'absence d'un acteur qui puisse tenir le rôle de gestionnaire ultime, centralisant toutes les demandes, montrant des solutions, s'articulant avec les divers acteurs, produisant des informations et divulguant à la société ».

DIRDEV-PEC met en lumière que « le SDE doit être l'organisme responsable pour la ZIP, toutefois, ce rôle n'est pas encore défini. En l'absence d'animateur de la ZIP, des entreprises procèdent à des études régionales qui vont de questions en rapport à la chaîne productrice, en passant par la main d'œuvre, jusqu'à l'arrivée de la proposition de politiques pour l'Etat comme le fait la société CSP ». CON-PEC confirme l'information précédente en disant que : « nous sommes en contrat avec CSP pour réaliser une étude de marché sur l'Etat du Ceará, pour identifier des carences et, ensuite, suggérer des politiques pour l'atténuation de ces problèmes. Ainsi, ont été créés des programmes destinés à la qualification de la main d'œuvre et la capacitation d'entreprises fournisseuses. Dans ce but, il a dû y avoir une articulation avec les institutions de gouvernement et de classes qui offrent des services et possèdent des structures pour réaliser des activités ». Il est clair pour nous que le SDE n'joue pas le rôle d'animateur du territoire. Donc, en l'absence d'un animateur bien défini, les sociétés privées font le travail qui devrait être celui du gestionnaire de la ZIP.

6.2.2.2. Concertation

« Destiné à faciliter l'adoption des décisions publiques, l'ensemble de cet arsenal participatif et informatif provoque aujourd'hui un alourdissement considérable des procédures et induit des réactions contrastées de la part des populations, qui tendent parfois à réagir et à s'opposer fortement aux projets publics, en particulier en matière de construction d'infrastructures » (Torre, 2011, p.4). On observe ainsi une montée de la contestation et de la conflictualité, qui se porte tout particulièrement sur les projets promus par les autorités publiques en termes d'infrastructures de transport, d'énergie et de déchets. Comme c'est le cas de l'incinérateur de déchets à Fos-sur-Mer, qui, même sans l'accord de la communauté, a vu sa construction autorisée par l'Etat dans la ZIP de Fos, comme nous l'avons empiriquement constaté lors de notre travail de recherche sur le terrain.

Le positionnement du GPMM, en tant qu'organe de l'Etat français pose question. Pour certains, il est surtout reconnu pour ses prises de décisions unilatérales sans concertation, se plaçant au-dessus des autres acteurs du territoire. Cette position a engendré des ruptures et des

conflits, ainsi que la méfiance des communautés et des gestionnaires locaux. Comme souligne MAI-FOS : « à propos des politiques de concertation, je les considère comme du « vent », autrement dit, ce que GPMM appelle concertation j'appelle cela de la « politique de communication ». Ils ne discutent pas et n'écoutent pas les opinions, ils communiquent seulement ce qu'ils vont faire. Et, quand il y a opposition, ils écoutent mais continuent leurs plans. Le GPMM a l'habitude de nous considérer comme des acteurs qui posent des obstacles et rendent difficile l'évolution des projets ». Le contraste est frappant avec ce positionnement de l'employé du GPMM M. RESIMP-FOS. Selon lui, « le Conseil de Sécurité rend possible des moments de concertation, durant lesquels sont traités les conflits d'intérêts entre le port, les acteurs locaux, le gouvernement de la région atteinte. Cela signifie que si des politiques (maire de la communauté de Fos-sur-Mer) se positionnent contre le projet alléguant le risque d'impact environnemental, difficilement ce projet sera exécuté ».

La loi n° 85-729 du 18 juillet 1985 relative à la définition et la mise en œuvre des principes d'aménagement, oblige les projets de grande envergure et qui produisent un impact social et économique, à être débattus au préalable. Ainsi, il est devenu obligatoire pour GPMM de débattre des projets avec divers acteurs, avant de les exécuter, afin d'obtenir un accord à travers d'un processus de concertation. De cette manière a vu le jour la construction de deux terminaux dans la ZIP de Fos, « ce qui a rapproché le GPMM de la région, tout comme les acteurs publics (communautés, intercommunautés et chambre de commerce). Toutefois, avec la construction de l'incinérateur, l'effort de rapprochement a été déconstruit, menant à la rupture et au conflit, soulignant le caractère externe de la ZIP par rapport au territoire dans lequel elle était insérée. Un autre processus de négociation a eu lieu pour l'installation d'une industrie de « regazéification » du GNL, lequel a été une réussite. Après des débats, la zone d'installation de l'entreprise a été changée et les conflits d'intérêts ont été résolus. Ce processus positif a ouvert la voie pour avancer dans les interactions et dessiner le projet du PICTO. Bien que ne présentant encore aucun résultat concret, les mécanismes de coopération et d'interaction entre les acteurs ont été initiés (CHAMIS-FOS2) ».

Dans la ZIP du Pecém, nous avons pu vérifier des initiatives émergentes ayant pour objectif d'implanter un modèle de gestion de la ZIP, qui exerce très peu l'activité de prospection d'affaires et de stimulation à la coopération. Comme la gouvernance interne n'a pas encore été implantée, les relations avec les alentours ne se concrétisent pas. Pendant ce temps, il est de la responsabilité des chercheurs, des entreprises et des institutions de réaliser des études permettant de comprendre les dynamiques en cours au niveau de ce territoire. De cette manière, la production d'une étude détaillée sur la ZIP intitulée "Pacte pour le Pecém", qui fut

initialement stimulé par le Gouvernement de l'Etat, mais qui fut exécuté par un groupe de chercheurs de l'Assemblée Législative de l'Etat, ce que nous pouvons classer comme une étude indépendante. Un autre exemple serait celui de l'entreprise CSP qui produit par le biais de prestations de conseil, un accompagnement et un processus de concertation constante avec les communautés des alentours. Cependant, on n'observe pas de travail similaire à celui-ci étant exécuté par le Gouvernement d'Etat du Ceará. Ceci est une constatation qui confirme le fait que le responsable de la gestion de la ZIP du Pecém, le Gouvernement de l'Etat, n'exerce pas son rôle d'animateur du territoire, reléguant à l'initiative publique des activités propres à celles d'un gestionnaire du territoire.

On jugera que la proximité géographique subie est à l'origine d'une partie de la conflictualité, en particulier dans les zones de rareté de l'espace ou d'usages multiples. Par ailleurs, les opposants aux projets non désirés se réunissent et se regroupent à partir de leurs ressemblances en matière de ressenti de l'environnement ou du voisinage, ainsi que sur la base de leurs appartenances sociales ou amicales, qui tissent des réseaux de voisinage. On retrouve la mobilisation des potentiels offerts par la proximité organisée, mis au service cette fois-ci d'une activité de contestation de la décision en matière d'aménagement, qui contribue à tracer les voies de processus de gouvernance territoriale (Torre, 2010).

Dans ce contexte, DIRASS-PEC met en valeur la question de la conflictualité en disant que « depuis la construction de la ZIP du Pecém, 7 communautés ont été expulsées de la zone de la ZIP. De plus, le Ministère Public a condamné l'Etat à une amende. Le Gouvernement a créé le GMAIS (Groupe de Surveillance des Actions Interinstitutionnelles et Sectorielles) ayant pour but de minimiser les impacts socio-environnementaux générés par le Complexe. Le GMAIS, groupe d'articulation pour le développement renouvelable du Pecém, a présenté le Plan Basic d'Actions (PBA) relatifs aux axes suivants : gestion intégrée et participative ; environnement ; éducation et qualification ; et insertion régionale et responsable. Avec le démantèlement du groupe GMAIS, les Associations se sont retrouvées sans représentation légale. Et le travail Gouvernement-Communauté se trouve aujourd'hui entravé, attendant que le nouveau modèle comble cette carence de dialogue et que soient créés des canaux de communication ». CHE-PEC a réaffirmé avec fermeté tout préjudice qui résulte du manque de canal de communication officielle de la ZIP du Pecém avec les acteurs.

Malgré la similarité identifiée entre Fos et Pecém en ce qui concerne les rapports de concertation, on observe toutefois que les mécanismes institutionnels en France ont déjà été institués, puisque l'étape de discussion avec la communauté à propos des grands projets a été

rendue obligatoire, alors qu'au Brésil cette pratique n'existe toujours pas et encore moins les instruments légaux. Comme, par exemple, le projet d'installation du nouveau terminal multimodal de Marseille (le terminal multimodal de Mourepiane, projet de 60,5 millions d'euros, dont deux tiers d'argent public). Nous avons vérifié sur le terrain le travail de l'ingénieur, M. Philippe Bion (chef du département ingénierie du GPMM) dont le rôle est la mise en place du projet. Il est responsable de recevoir le public deux fois par semaine dans un container bureau installé sur le port 4 ; de réaliser des réunions publiques ; d'élaborer des études et l'envergure du projet avec échéanciers, partenaires, recettes ; de réaliser le comité de pilotage chargé de rassembler les partenaires et accompagner la progression du projet ; de créer le statut juridique du projet, de façon à formaliser et assurer la concrétisation de la participation des intéressés.

6.2.2.3. Le rôle de l'Etat (pouvoir public)

La gouvernance des ZIP étudiées est fortement marquée par la dépendance des acteurs publics, en raison notamment de leurs ancrages historiques : la ZIP de Fos au sein du GPMM (Etat français) et la ZIP du Pecém du Gouvernement de l'Etat du Ceará. Même si le fonctionnaire RESIMP-FOS du GPMM affirme que : « du fait d'être une entreprise publique, nous avons des attaches, mais nous fonctionnons comme une entreprise qui est constamment menacée par la concurrence des ports de Méditerranée et le gouvernement français exige des résultats qui puissent lui rapporter des dividendes », nous avons observé dans les deux ZIP, des problèmes qui sont propres à une administration publique et à son manque d'efficacité et à son excès de bureaucratie. Par exemple, la rapidité de réponses aux problèmes identifiés, c'est-à-dire aux processus de prise de décisions sont lents et en dissonance avec la rapidité que le marché exige.

L'évolution des deux ZIP invite à redéfinir totalement leurs modes de gouvernance. Il s'agit en effet de tenir compte de la diversité du territoire et des acteurs qui y sont inclus. Au sein des ZIP, acteurs privés et publics doivent désormais s'entendre et leurs interactions nécessitent d'être coordonnées et pilotées. D'une manière très formelle, la gouvernance s'organise autour d'instances stratégiques et opérationnelles. Néanmoins, en dépit d'un véritable modèle adapté, la gouvernance se structure largement autour de la direction des ZIP, assurée par le GPMM à Fos et par le gouvernement de l'Etat du Ceará au Pecém.

Politiques d'aménagement

Les entreprises qui s'installeront dans la ZIP de Fos ont besoin de passer par tout le processus d'adéquation aux normes de GPMM en même temps qu'elles auront besoin aussi de

répondre à certaines directives imposées par l'intercommunauté de San Ouest Provence et Pays de Martigues. A l'inverse, les zones des alentours de la ZIP relèvent de la responsabilité de l'intercommunauté et de la communauté. Nous avons alors vérifié l'anomalie d'un même territoire composé d'espaces distincts gérés de forme divergente.

Comme l'a dit M. DIRDEV-FOS : « pour que les entreprises s'installent dans la ZIP, elles doivent parcourir tout un processus d'adéquation aux normes du GPMM dans le même temps qu'elles doivent répondre à des directives imposées par la communauté. Au contraire, les zones alentours relèvent de la responsabilité de l'intercommunauté. Nous vérifions ainsi des espaces distincts qui font partie du même territoire ! Il serait plus performant d'avoir une gouvernance unifiée et appartenant exclusivement à l'intercommunauté, équilibrant et développant une stratégie unique, conciliant des politiques de transports, de développement économique, ... ». C'est la raison pour laquelle, de manière générale, les agglomérations Pays de Martigues et San Ouest Provence n'ont aucune politique pour les industries situées dans la ZIP de Fos, qui s'étend sur les deux agglomérations. Les directions de développement agissent et consacrent leurs efforts dans le but de développer des parties de leur territoire qui ne font pas partie de la zone de la ZIP de Fos.

DIRDEV-FOS3 note l'antagonisme présent dans la conduite des politiques territoriales : d'un côté, le GPMM et ses objectifs établis en externe au niveau de l'Etat français (Paris) imprégné de marché et de stratégie pour le pays (transport et logistique) et, de l'autre, un intérêt pour le développement territorial, avec un enracinement des activités entreprises sur son territoire et les externalités qui, éventuellement, pourraient bénéficier aux collectivités, comme la création de chaînes de production ramifiées génératrices de valeur ajoutée et capables de stimuler la croissance du capital humain local. Selon elle, « les agglomérations ne croient pas au futur de l'industrie lourde sous la forme qu'elle est établie ; et, du fait qu'elles donnent priorité aux projets en zones qui ont une gestion sur le foncier, comme c'est le cas du pôle cosmétique qui est suivi par CAPM et du pôle aéronautique suivi par San Ouest Provence ».

Afin de régler cette problématique, M. MAI-FOS est favorable à la création de la Métropole Aix-Marseille Provence. L'idée de la création de la Métropole est de recentraliser (il s'agirait de 10 grandes métropoles en France) en opposition à l'actuelle décentralisation (intercommunalité, collectivités et les 413 communes dans le périmètre concerné). Il a affirmé : « je ne me positionne pas contre la création de la métropole, à condition que l'aménagement du port reste à la charge de la métropole. Mais jusqu'à maintenant, je n'ai pas vu GPMM inclus dans ce projet ».

Même s'il s'agit ici d'un port régional ayant pour clair objectif de développer la région, le modèle de gestion n'a pas encore été implanté, ce qui a un impact considérable sur la politique d'aménagement de la ZIP. La ZIP du Pecém, dans son état actuel, est caractérisée par un ensemble d'organes et de secteurs gouvernementaux qui ne parlent pas la même "langue", c'est-à-dire totalement déconnectés et chacun exécutant des activités ponctuelles et spécifiques au niveau micro, reflétant le manque d'interaction et de coopération entre les secteurs gouvernementaux et l'inexistence d'un alignement stratégique avec une vision macro pour la ZIP. Ceci démontre le degré minime de proximité institutionnelle et organisationnelle dans la ZIP.

Ces constatations reposent sur cinq entrevues réalisées avec des agents publics liés à la sphère gouvernementale et engagés dans la région de la ZIP (RESCOM-PEC, DIRCOM-PEC, DIRDEV-PEC, DIRINF-PEC e DIRDEV-PEC2). Dans aucune entrevue, il n'a été possible d'identifier des objectifs, des valeurs ou des missions communs. Sans compter l'absence d'interaction entre eux, à l'exception de contacts motivés par des problèmes banals et ponctuels. Comme le fait remarquer DIRCOM-PEC : « il n'existe aucun alignement stratégique entre ADECE, le CIPP et la ZPE, dans le sens des secteurs à être développés et stimulés pour créer des chaînes productives ». Afin d'essayer de remédier à cette situation, le Gouvernement de l'Etat du Ceará a passé un contrat avec un cabinet de conseils du port de Rotterdam pour suggérer un modèle de gestion pour la ZIP, ce qui a résulté en un possible partenariat entre les deux ZIP. En mars 2017, le port de Rotterdam a signé un « protocole d'entente²² » (*memorandum of understanding* – MoU) avec le gouvernement de l'État du Ceará dans le but d'étudier conjointement une coopération potentielle. Cela peut conduire à une joint-venture pour la ZIP du Pecém.

Politiques d'attraction

Considérant le processus de localisation versus de délocalisation, quelle sont les motivations pour les entreprises multinationales et quel rôle de la gouvernance territoriale dans ce processus (aménagement territorial) ?

Au sein des politiques d'attraction et de délocalisation d'entreprises, chaque partie engagée est motivée par ses propres attentes, qui ne sont pas nécessairement complémentaires ou

²²Disponible sur : <https://www.portofrotterdam.com/en/news-and-press-releases/port-of-rotterdam-signs-mou-related-to-the-brazilian-port-of-pecem>

connectées à celles des autres parties. Les entreprises cherchent toujours des avantages pour diminuer leurs coûts et les gestionnaires publics sont motivés (ou devraient l'être) par la possibilité de provoquer le développement économique et social (génération de postes de travail et de revenus) principalement dans les régions pauvres (comme Fos-sur-Mer et, qui plus est, Pecém).

Ceci dit, émergent certains questionnements. Comment concilier ces objectifs, initialement non convergents ? Comment faire évoluer et faire fructifier les politiques d'attraction d'entreprises dans le sens de projets de coopération sachant que les activités délocalisées sont généralement de moindre contenu technologique, banals, standard, demandant une main-d'œuvre peu qualifiée ? Comment stimuler la création de RTO qui rende possible les échanges de connaissance, considérant la complexité de faire interagir les organisations culturellement et organisationnellement distinctes qui ne sont pas fondamentalement motivées à interagir ?

Dans la phase de projet et de négociations, au sens de Loilier (2010), le responsable de l'attraction d'entreprises (l'animateur du territoire) devrait entreprendre une négociation du type gagnant-gagnant. En échange de bénéfices concédés aux entreprises, le rôle de l'animateur du territoire devrait être de négocier plus que la création de postes de travail ou la génération de trafic dans le cas d'une ZIP (vision superficielle de court terme). L'animateur du territoire pourrait négocier la délocalisation d'une partie du secteur de R&D des entreprises attirés pour la ZIP (vision à long terme). Ceci est le modèle vérifié dans l'implantation des pôles de compétitivité, puisque le projet doit inclure au moins deux centres de recherche locaux qui travaillent sur des projets collaboratifs comprenant des entreprises et des universités.

Dans ce contexte, nous pouvons ajouter qu'en attirant des entreprises dans une agglomération d'entreprises, nous devons considérer deux processus : l'ancrage et l'enracinement. La différence entre ces deux concepts est que le premier produit des bénéfices momentanés ou temporaires pour le territoire. Alors que le deuxième est nécessairement lié à la création de chaînes d'approvisionnement géographiquement localisées (endogénéisation, territorialisation). Ces processus nous renvoient à la question des tensions paradoxales existantes sur les territoires créés à partir de l'attraction des facteurs exogènes, comme c'est le cas des deux ZIP étudiées. La tension existe entre d'une part la coopération avec les acteurs colocalisés et le territoire et d'autre part, l'appropriation des ressources concédées par le territoire pour les entreprises (comportement "opportuniste"). Par conséquent, il est de la responsabilité de l'animateur d'une ZIP d'équilibrer cette tension entre offrir des bénéfices pour attirer des entreprises et en même temps demander ou négocier des bénéfices de long terme.

Selon DIRDEV-FOS, « le GPMM est extrêmement préoccupé par la gestion du trafic maritime dans le port, qui génère des taxes payées par les compagnies maritimes. Cela fait que le GPMM met en pratique des politiques d'attraction des acteurs plus intéressés par les questions logistiques, comme la circulation des containers, les terminaux, les centres de distribution, en plus des efforts afin d'attirer des entreprises capables de proportionner une plus grande circulation portuaire. Ce positionnement ne prend pas en compte les attentes et les souhaits de développement économique de l'intercommunité de territorialisation et pérennisation des activités, désirant des politiques de création de connaissances locales et de développement de chaînes de production. L'intercommunité est plus intéressée par l'attraction des activités en amont proportionnées par la ZIP, c'est-à-dire, des activités capables de générer des avantages compétitifs durables pour le territoire s'opposant au GPMM plus intéressé par les activités en aval en relations avec le transport maritime et la logistique ». De plus, la politique d'attraction d'entreprises dans la ZIP de Fos, et par conséquent, la concession de bénéfices (par exemple, le prix payé pour la location du terrain) est conditionnée à la capacité de l'entreprise de générer de la circulation de cargaisons pour l'infrastructure portuaire. Cette politique a été remarquée et critiquée de façon véhémente par tous les gestionnaires publics des communautés et intercommunités interviewées. Rappelons que cette politique d'attraction de la manière décrite n'a été identifiée dans aucun document officiel de l'autorité portuaire GPMM, ni dans aucune des quatre entrevues réalisées avec des représentants du port. Officiellement, nous avons identifié les variables suivantes : montant investi et création d'emplois, comme étant la plus grande pondération dans la sélection des projets industriels. La génération de trafic pour le port a été soulignée par RESIMP-FOS et RESPOR-FOS (fonctionnaires du GPMM), mais pas comme l'élément le plus important. À propos de cette question, la spécialiste en logistique Mme CONCHE-FOS2 a affirmé : « sur la question du développement économique régional versus la recette portuaire, je remarque la différence qui existe entre Fos et Rotterdam : la principale source de recette du GPMM est le trafic et à Rotterdam la recette de location d'entrepôts et de terrains. Il existe une différence entre un port hub et un port aménageur, de sorte que le GPMM doit repenser sa stratégie valorisant son rôle d'aménageur, étant donné que, historiquement, le GPMM est plus intéressé par le trafic de navires ».

D'un autre côté, RESIMP-FOS remarque que le GPMM préfère ne pas travailler avec la concession de bénéfices afin d'attirer des entreprises, mais avec l'offre de services compétitifs et d'infrastructures logistiques performantes. RESPOR-FOS, renforce ce positionnement en disant que « le port possède une politique d'attraction avec des subventions fiscales, mais a souligné que les bénéfices fiscaux ne représentent pas un différentiel, manquant au port de

développer d'autres stratégies pour devenir compétitif et efficace dans l'attraction de clients. Toutefois, comme un port public doit cohabiter avec certaines attaches qui diminuent la vitesse sollicitée par le marché ». MAI-FOS est d'accord sur le sujet de manque de vitesse du GPMM : « passés les 50 ans, le GPMM a réussi à occuper seulement 20% du territoire (10 000 ha), ce qui démontre l'incapacité du GPMM en ce qui concerne l'aménagement du territoire et l'attraction des projets ». RESIMP-FOS fait le contraste quand il affirme que « la politique d'attraction des activités industrielles est agressive avec des participations à des événements du secteur, contact direct et appel à projets ».

Concernant la ZIP du Pecém, nous avons dit dans le chapitre précédent, qu'il n'a pas été défini de critère pour attirer les entreprises (par exemple, secteur d'activité, niveau technologique, taille, etc...). Nous avons identifié ce fait durant les entretiens avec DIRDEV-PEC2, DIRINF-PEC, DIRDEV-PEC et DIRCOM-PEC, tous les agents publics de l'Etat du Ceará responsables directement ou indirectement de la gestion de la ZIP. En l'absence d'un animateur du territoire, c'est l'initiative privée elle-même qui réalise le rôle d'attirer des entreprises, comme l'a souligné M. DIRENT-PEC "nous cherchons à adapter les entreprises locales afin de les faire devenir des fournisseurs et nous attirons des entreprises ici, de manière à créer notre chaîne de fournisseurs.

Par contre, officiellement, le Secrétariat du Développement Economique du Gouvernement d'Etat (SDE) lance une politique d'incitations pour attirer les entreprises, comme nous l'a affirmé le secrétaire M. DIRDEV-PEC. Le directeur de l'organe exécutif des politiques d'attraction (ADECE), M. DIRINF-PEC, a répertorié une série de secteurs qui peuvent être attirés. Toutefois, tant en termes de qualité que de diversité, le manque de cohérence devient évident et, en conséquence, l'aménagement reste lui aussi peu cohérent.

Le représentant du secteur industriel, M. DIRDEV-PEC3, souligne que la bureaucratie étatique représente un grand frein au développement de la ZIP. Selon lui, « l'Etat (ADECE) a attiré l'intérêt des investisseurs vers la ZIP, mais dû à divers facteurs les investissements ne se sont pas concrétisés. Ce qui révèle le manque d'une coordination globale de l'Etat avec des objectifs clairs et bien planifiés ».

La politique d'attraction vers la ZIP du Pecém est encore soutenue dans les bases de la politique industrielle de l'Etat du Ceará qui date de l'année 1979 et d'instruments de soutien comme le Fond de Développement de l'Industrie – FDI (créé par la Loi n°10.367 du 07/12/1979). Formellement, l'Etat du Ceará prend en considération les facteurs suivants pour proposer des incitations fiscales et attirer des entreprises : création d'emplois, coût de transaction

(opération), localisation géographique de l'initiative, projets de responsabilité sociale, programme de recherche et développement.

Or, nous émettons deux réserves à ces politiques :

- la première est que l'utilisation de l'infrastructure logistique portuaire (facteurs comme le besoin d'accès au marché international et de proximité du port) n'est pas considérée pour attirer une entreprise dans la ZIP, comme l'a souligné M. RESCOM-PEC : « la politique d'attraction vers la ZIP exécutée par des organes du Gouvernement ne prend pas en compte combien de chargements seront transportés (et s'il y a des chargements à être transportés) par le port ».
- La deuxième, est l'usage indiscriminé d'une série d'incitations fiscales et de concessions pour les entreprises sans contreparties ni accompagnement. Par exemple, l'entreprise de sidérurgie CSP, dans le but de s'installer dans le port a formulé les exigences suivantes au Gouvernement de l'Etat : un quai exclusif du port, des taxes portuaires en-dessous du prix du marché, des équipements pour décharger ses matières premières (minerai de fer et charbon) des navires, une bande transporteuse de 10km afin de transporter la matière première du port jusqu'à la fabrique et une route exclusive liant l'entreprise au port. Mais quelles seront les contreparties pour la région au-delà de l'emploi avec un bas niveau de qualification ?

Délocalisation d'entreprises

La question qui se peut se poser à un entrepreneur est la suivante : pourquoi s'installer dans une ZIP ?

La première hypothèse élaborée est similaire à la question de recherche initiale et se concentre sur les motivations d'interaction entre les acteurs (parties prenantes) (Loilier, 2010). L'hypothèse implicite associée à cette affirmation peut être énoncée comme suit : les acteurs se regroupent parce que la proximité géographique s'avère nécessaire à leurs interactions. La notion de proximité géographique est intimement liée à celle d'un territoire spécifique. Définie comme « la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes) pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement » (Rallet et Torre, 2004, p. 26), cette dernière est donc de nature spatiale et au final binaire (il s'agit de déterminer si l'on est « près de » ou « loin de »). Au sein d'un territoire ou d'une ZIP, les acteurs sont considérés comme géographiquement proches.

Une condition fondamentale par interagir est le partage, le transfert et la production collaborative de connaissances entre les acteurs impliqués. Toutefois, selon Loilier (2010), la condition de transfert des connaissances par face-à-face (dans un territoire et par proximité géographique) ne touche avant tout qu'un seul type de connaissance : les connaissances tacites qui s'avèrent fondamentales en particulier pendant les phases d'exploration. Dans un premier temps, cela signifie que cette proximité ne concerne pas le transfert des connaissances formalisées, ce qui limite donc pour partie l'obligation de proximité géographique (et l'attrait du territoire de ce point de vue). Ceci dit, les entreprises n'ont pas nécessairement besoin de se délocaliser dans une ZIP pour développer des projets collaboratifs et des interactions, principalement lorsqu'il s'agit de filiales de grandes entreprises multinationales qui possèdent un haut degré de proximité électronique (facilité par la proximité institutionnelle et organisationnelle) avec leur maison-mère.

Or, dans une ZIP on peut observer d'autres variables qui peuvent se présenter comme fondamentales pour certaines activités productives, surtout l'industrie lourde, comme la localisation géographique, l'offre variée de modalités logistiques de transport, l'éloignement de centres urbains permettant l'installation d'activités dangereuses. Sur le terrain, nous avons constaté que les acteurs industriels ne délocalisent pas vers les ZIP étudiées pour bénéficier de conditions relatives à la spécialisation d'un secteur ou d'une production de connaissances dans une zone déterminée (du fait que ces conditions n'existent pas). Dans le cas de la ZIP du Pecém, les motivations sont les incitations fiscales, la main d'œuvre peu chère, et la logistique d'approvisionnement, comme l'ont affirmé les industriels PREASS-PEC et DIRENT-PEC. Lorsqu'interrogé sur les principaux facteurs qui ont amené l'entreprise CSP à s'installer dans la ZIP, M. DIRENT-PEC, directeur de l'entreprise, nous a répondu : « les incitations fiscales et le Port du Pecém ont été les facteurs décisifs pour l'installation de la société CSP dans la ZIP ». Dans la ZIP de Fos, la réponse se concentrerait sur l'infrastructure logistique disponible, aussi bien celle de transport comme celle de stockage, comme l'a souligné RESPOR-FOS. L'émergence de PIICTO illustre bien l'inexistence d'une ambiance d'affaire bien structurée dans la ZIP de Fos, comme l'avait constaté la société américaine Hexcel qui venait de s'installer à Fos et qui a relocalisé ses activités sur la plateforme chimique du Roussillon.

En opposition à ces stratégies identifiées dans les ZIP, nous mettons en évidence les conclusions obtenues par le biais de recherches réalisées dans des communautés de petits

agriculteurs ruraux au Brésil²³²⁴. Nous avons observé que la variable proximité géographique se pose comme étant la plus importante pour le développement d'interactions, soit en partageant les connaissances tacites, soit en mutualisant les opérations. Ces interactions se fondent, premièrement sur la proximité géographique et, comme une conséquence directe de celle-ci, dans la proximité organisée (facilitée par la proximité culturelle, cognitive et sociale) existant dans de petites communautés agricoles.

Agglomérations d'entreprises : force centripète ou centrifuge ?

Nous pouvons observer qu'il existe deux types d'agglomérations avec leurs forces respectives "d'attraction" ou de "répulsion". Un premier type d'agglomération a la caractéristique d'attirer des acteurs ayant pour objectif de s'intégrer à un réseau d'innovation. Dans ce type de réseaux, les entreprises délocalisent d'importantes parties de leur activité (le cœur de l'entreprise, par exemple les activités en amont, la phase de projet). Ces réseaux sont reconnus pour garder un certain niveau de ressemblance entre les entreprises, c'est-à-dire que ce sont des entreprises qui gravitent autour d'un même secteur d'activité, par exemple, l'aviation, l'informatique, la biotechnologie, le pharmaceutique, l'automobile.... Ces réseaux apportent des préoccupations à propos du type de coordination et de la gouvernance territoriale, ayant en vue le besoin de stratégies collectives. Une autre question est celle de la possibilité de n'avoir que des proximités temporaires, c'est-à-dire tant que durent les projets, maintenant de cette manière des relations *floues* et *agiles*. Après cette étape, il est possible que le RTO offre une infrastructure technologique afin que les acteurs puissent maintenir la proximité de type électronique. Il est important que le RTO se préoccupe d'éviter la "fermeture en soi", c'est-à-dire l'encastrement. Grosso modo, nous pouvons affirmer que ces réseaux sont situés dans des pays ou des régions développés dotés de capital humain élevé. Un exemple d'agglomération implantée artificiellement qui a apporté avec elle un désir explicite de s'enraciner et de produire des avantages compétitifs territoriaux est celui de la *Silicon Valley*.

Il existe un autre type d'agglomération d'entreprises, ne parvenant pas à former des réseaux, qui en reste au stade de la concentration géographique d'entreprises et ne développe ni ne stimule

²³Pontes, D. I. S., et al. (2015 : b), L'apport de l'économie de la proximité au processus de clustérisation au Brésil : l'analyse de deux structures productives locales, *Actes du colloque « Huitièmes journées de la proximité »* Université François Rabelais, Tours 20-22 mai.

²⁴Pontes, D. I. S., et. al. (2015 : c), "The governance practices to the socio-economic development: study of case of the local production arrangements (LPA) of hammocks in the central-south of Ceará.", *Actes du colloque "Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural"*, Universidade Federal da Paraíba, 53ème congrès de la SOBER, 26 à 29 juillet.

les interactions entre les entreprises installées. Par conséquent, il n'y a pas de coopération, ce qui vient minimiser le besoin de coordination et de stratégie collective. Dans ce cas, les entreprises ne tirent pas d'avantage de la proximité géographique. La motivation des entreprises reste dans le champ des facteurs clé du succès, comme souligné par Porter (moindres coûts productifs en relation aux facteurs naturels, la main d'œuvre, les matières premières, la logistique) ou des incitations fiscales. De cette manière, il sera difficile de faire émerger de l'interaction entre les entreprises, à partir du moment où cela ne fait pas (ou n'a pas fait) partie de la stratégie des entreprises quand il a été décidé de s'installer dans l'agglomération. Dans ces cas, le projet de territoire n'est pas conçu pour créer des chaînes de production et, de plus, attirer des entreprises afin d'augmenter la ramification des sous-secteurs productifs et, par conséquent, la densification des interactions. C'est-ce que nous appelons des stratégies de "contreparties" de l'animateur du territoire. Selon l'accord de réception d'une entreprise dans une agglomération d'entreprises déterminée, l'agent responsable de la politique d'attraction concède des incitations fiscales et du terrain, et négocie des retombées positives sur le plan technologique (Milberg et Amengual, 2008). Des efforts doivent donc être consacrés afin de faire bénéficier des relations avec les sociétés qui font partie de la zone d'accueil (Belloc et Di Maio, 2011, p.13). Des liens en amont doivent alors être tissés.

Nous avons observé dans les deux ZIP étudiées que chaque entreprise a délocalisé vers ces agglomérations en accord avec ses besoins, conformément à leur propre plan stratégique. Par conséquent, elle développera difficilement des interactions dites "non programmées" avec des acteurs locaux, surtout si elle est localisée dans une Zone Franche d'Exportation comme il en existe dans la ZIP du Pecém. D'après Milberg et Amengual (2008), dans ces zones, les retombées technologiques sont rares parce que la technologie et les connaissances en gestion sont intégrées dans les capitaux importés. Ainsi, lorsque la production dans les ZFE suppose des compétences plus élevées, comme c'est le cas en matière de production de logiciels ou d'autres services aux entreprises, ces zones forment souvent des enclaves dont le seul lien avec le reste de l'économie est l'emploi qu'elles procurent à des travailleurs qualifiés.

6.2.3. Le territoire

6.2.3.1. - Projet de Territoire

Comme nous l'avons vu (Chapitre 3, section 3.2.2) les pouvoirs publics multipliant les regroupements et les réseaux d'activités sont le témoin de la volonté de créer des solidarités, des fonctionnements communs, à partir d'un même socle géographique. Cette effervescence renouvelle la question du pilotage des territoires (Torre et Beuret, 2012) et la nécessité des

projets de territoire bien encadrés, au sens de Torre (2011) et Loilier (2010). Ce qui permet en particulier aux acteurs d'envisager un futur commun qui lève en partie les incertitudes élevées.

Le projet de territoire initial

Le chercheur M. CONCHE-FOS nous avait affirmé : « le projet de territoire initial de la ZIP de Fos était très précis. L'idée était que les industries telles que celles de raffinerie, de pétrochimie, de sidérurgie, de gaz, de métallurgie et les entreprises fournisseuses de produits et services (en amont) seraient capables de stimuler des industries (en aval) comme celle de l'automobile. Celle-ci se constitue dans l'hypothèse initiale. La théorie qui a étayé ce projet est venue du « pôle de croissance » de François Perroux qui avait beaucoup d'influence à l'époque. A partir des industries motrices, appelées industries « industrialisantes » pourra se créer un pôle de développement ».

Tout comme la ZIP de Fos, nous pouvons facilement identifier la même idée de « pôle de croissance » dans le projet de la ZIP du Pecém. Par contre, il n'y a pas de projet de territoire formellement construit pour la ZIP du Pecém, tout comme nous n'avons pas pu l'observer dans la ZIP de Fos. Nous pouvons formuler cette constatation à partir des innombrables sources auxquelles nous avons eu accès : entrevues, visites sur le terrain et documents (internes et externes).

Tandis que la ZIP du Pecém espère atteindre ses objectifs de développement et recevoir un jour dans son territoire des industries automobiles même sans un projet-territoire, pour la ZIP de Fos rien de tout cela n'est vérifié. Aujourd'hui la ZIP de Fos envisage un projet de territoire concernant la nouvelle industrie. Mme CONCHE-FOS2 a déclaré « avoir un regard positif sur le projet PICTO pour attirer une « nouvelle industrie » qui n'est en aucune façon déconnectée avec la vieille industrie ni avec la logistique ». Cependant, ce projet né après plus de 50 ans n'a toujours pas produit de résultats concrets.

La faible gouvernance : un manque de projet-territoire

Mme CONCHE-FOS2 souligne les points responsables pour une gouvernance faible dans la ZIP de Fos : « à Fos et à Marseille, le port est un territoire de l'Etat français qui est né et a grandi indépendamment de la région selon la politique de Paris. Autre fait, la quantité d'intercommunalités qui font partie de la région du GPMM, rendant difficile une meilleure interaction. Il manque aussi des politiques de rapprochement du GPMM avec les collectivités locales se dédiant à la création d'un environnement propre. Le cas de l'incinérateur est

emblématique et illustre bien cette relation ». Donnant un autre exemple sur ce manque de projet territorial, M. DIRDEV-FOS rappelle qu'« il n'y a aucune institution de l'Etat national, université ou IUT, dans la région de la ZIP. C'est uniquement après 2008 que l'intercommunalité a réussi à attirer à Istres une formation privée (lycée d'études professionnelles LATECOERE) devant, pour cela, subventionner les installations ».

Pour DIRDEV-FOS3 « la naissance de la Métropole apparaît comme une lumière au bout du tunnel dans la résolution des questions de gouvernance territoriale. Il est attendu que la Métropole soit capable, compte tenu de sa force, d'avoir suffisamment d'autonomie pour entreprendre des projets de développement territorial et que, dans les relations de forces, puisse avoir de l'autonomie devant le GPMM pour faire valoir l'intérêt local ».

Dans la ZIP du Pecém, au-delà du manque de projet-territoire, la désarticulation entre les organes du Gouvernement de l'Etat du Ceará qui agissent dans la ZIP est un autre point marquant. Sur ce point, la ZIP du Pecém peut être vue comme un stage d'évolution antérieure à celui de la ZIP de Fos. Ceci car dans la ZIP de Fos, le GPMM est l'organe central responsable de l'aménagement de tout le territoire. Alors que dans la ZIP du Pecém, nous avons des organes agissant dans la zone de la ZIP, qui n'est pas une proximité organisationnelle, comme le remarque RESCOM-PEC : « l'Autorité Portuaire du Port du Pecém (Cearaportos) travaille tournée vers ses intérêts commerciaux ». Il nous faut bien comprendre qu'il n'y a pas de gestion participative et partagée des organes et institutions qui font partie de la ZIP.

Cependant, la ZIP du Pecém possède une bonne articulation externe avec les municipalités en partagent des positionnements politiques communs. A ce titre, on souligne le projet-territoire ONU-Habitat en partenariat avec le cabinet Dialog. A propos de ce projet, nous avons rencontré Mme CON-PEC2, consultante au Cabinet de conseils Dialog (financé par la société CSP) et responsable pour l'implantation au Brésil de ce projet pilote d'atténuation des effets négatifs de grands travaux, qui incluent l'étude des processus d'autorisation environnementale et de gouvernance territoriale. Ce qui devrait être une préoccupation de la phase de planification et projet du territoire. Toutefois, la ZIP n'a encore pas approuvé l'autorisation environnementale. Ce positionnement reflète le désengagement des politiciens sur les questions liées à l'environnement et ses impacts sur la qualité de vie des citoyens. M. DIRDEV-PEC2 du secrétariat de développement de la municipalité de São Gonçalo do Amarante ne va pas voir d'un bon œil les travaux qui cherchent à minimiser les impacts générés par l'entreprise, mettant l'accent sur le développement renouvelable, affirmant que « seule la partie interne a besoin d'être générée ».

Ce positionnement reflète un alignement des municipalités avec le gouvernement de l'Etat du Ceará. Le positionnement officiel de la municipalité est, d'après M. DIRDEV-PEC2 : « nous soutenons de manière inconditionnelle la ZIP du fait de la génération de ressources pour la municipalité ». Dans la ZIP du Pecém, nous avons identifié l'appui de deux municipalités (Caucaia et São Gonçalo do Amarante) au gouvernement de l'Etat. Nous n'avons constaté aucun point de conflit entre les deux sphères de gestion, même si les municipalités ne participent pas à la gestion et même si elles ne sont pas écoutées par rapport aux souhaits de la population locale. Tout comme à Fos, les municipalités ont besoin d'autoriser l'implantation des projets industriels. Ce fut un point de divergence avec la ZIP de Fos, où les intercommunalités et les communes se sont montrées assez contestataires à la gestion d'entreprise du GPMM. Même en recevant des ressources résultant des activités industrielles de la ZIP pour réaliser, surtout, de grands projets d'infrastructure, comme nous l'avons vérifié : gymnases, terrains de football, bibliothèques.

Les manques de gouvernance forte : menaces aux ZIP

En parlant du moment présent de la ZIP de Fos, M. CONCHE-FOS lance un avertissement en déclarant qu'il est nécessaire d'avoir une gouvernance territoriale forte dans la région, pour les raisons suivantes : il convient de mieux articuler l'activité industrielle et logistique ; les activités de Fos et d'Etang de Berre vont entrer en crise (raffinerie, pétrochimie) avec de probables délocalisations ; ces industries classées comme polluantes sont vouées à une fin de cycle de production. Il conclut en affirmant que pour cette bifurcation de la ZIP de Fos vers la nouvelle industrie, « il faut de grands apports de capitaux et pour cela il sera nécessaire d'avoir de la volonté politique, une forte structure de gouvernance et de captation de ressources. Et le GPMM n'a pas les conditions de piloter toutes ces transformations ».

En l'absence d'un modèle de gouvernance, d'un projet de territoire et d'un animateur pour la ZIP, le capital privé fait valoir son pouvoir dans la ZIP du Pecém. La société CSP a assumé un rôle d'entreprise pivot de la ZIP, dû à son secteur d'activité, le montant de capital investi, les innombrables consultations et études réalisées dans la ZIP et l'impact de son activité sur la région. L'acier produit par CSP est capable de produire d'innombrables impacts, aussi bien en aval qu'en amont de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, l'entreprise a reçu un traitement spécial avec l'agenda mensuel du Gouvernement, selon DIRENT-PEC fonctionnaire de l'entreprise sidérurgique. Ce traitement n'est concédé à aucune autre entreprise de l'Etat.

Les exemples des ports du nord de l'Europe en matière de gouvernance des ZIP

Concernant l'importance d'un projet territorial bien géré pour une gouvernance territoriale avec une vision de futur, Mme CONCHE-FOS2, cite le port d'Anvers et affirme que « là-bas il y a de grands investissements dans les infrastructures ayant un impact environnemental, lesquelles sont possibles dû à la conscience de la population par rapport à l'importance de l'infrastructure portuaire (ex : la construction d'une écluse étendant la zone portuaire). De manière générale, les pays du nord de l'Europe ont une plus grande tendance à soutenir les activités économiques en comparaison aux pays du sud. Et le soutien politique de l'Etat est inconditionnel, par exemple, le Président du Port est Maire adjoint de la ville. Un mouvement similaire est vérifié à Rotterdam ».

Cette configuration institutionnelle observée à Anvers et à Rotterdam se fait l'écho des modèles de gouvernance territoriale de ces ZIP. Par exemple, Mme CONCHE-FOS2 en mobilisant le cas du port d'Anvers pour analyser l'ambiguïté entre le secteur industriel *versus* l'activité logistique relevée dans la ZIP de Fos lors de notre recherche : « le port d'Anvers possède un cluster pétrochimique et une grande quantité d'entrepôts logistiques. Nous remarquons l'importance donnée par les gestionnaires du port à la manutention de cette double configuration et expertise en conformité. Pour eux, cette structure est comme une tendance moderne, afin d'avoir un secteur industriel fort (demandeur de logistique) il est indispensable d'avoir une logistique affinée et forte. D'un autre côté, il peut y avoir un port performant au niveau de la logistique sans un secteur industriel qui l'accompagne. Comme c'est le cas des ports de transbordement ou des ports hub ». Nous avons constaté cette même double configuration à Rotterdam lors de notre entretien avec Mme CHAMIS-ROT.

Dans les cas de gouvernance cités, nous constatons que les projets territoires sont conçus pour englober toutes les activités menées dans le ZIP, et prendre en compte l'impact des activités sur la population environnante. Ceci est seulement possible quand il y a un modèle de gouvernance centrale mis en œuvre avec la tutelle des pouvoirs publics locaux, avec les acteurs concernés ayant un bon canal de communication et un objectif commun.

6.2.3.2. Proximité Territoriale Structurée

La logique territoriale s'appuie sur un principe de continuité avec une interaction entre les acteurs qui repose sur le fait que ces éléments appartiennent à un même espace géographique. Prenons par exemple la situation d'activation permanente du potentiel de proximité

géographique par des interactions de proximité organisée, qui donne naissance à des agglomérations d'entreprises (Torre, 2006) du type ZIP. Nous parlons de proximité territoriale au sens de Torre et Beuret (2012) qui est née de la combinaison des deux types de proximités. Si on ajoute la possibilité matérielle d'interagir pour la mise en place d'une proximité électronique dans un RTO favorisant la diffusion de l'information entre les acteurs et permettent des interactions permanentes (Loilier et Tellier, 2001 ; Loilier, 2010), on arrive dans une proximité du type proximité territoriale structure. À ce stade, toutes les conditions pour mettre en œuvre des politiques de collaboration sont disponibles.

Malheureusement, n'avons pas observé d'indicateurs dans les ZIP analysées qui démontrent l'existence de proximité territoriale structure, par conséquent, nous ne pouvons pas mettre les ZIP dans la catégorie des agglomérations du type RTO. S'ajoute à cela que les indices nécessaires qui pourraient démontrés une possible bifurcation de la trajectoire d'évolution des ZIP en direction de la construction de proximité territoriale structure, comme l'adoption de modèles de gouvernance territoriale plus modernes et adaptés aux nouvelles exigences des secteurs industriels et logistiques, sont aussi émergents. Malgré les initiatives PIICTO et AECIPP constatées dans les ZIP de Fos et du Pecém respectivement, nous ne les jugeons pas comme étant capables d'altérer le standard de gouvernance des deux ZIP. De telle sorte que, les possibles impacts produits par ces initiatives ne pourront être maximisés que si les organes de gestion des ZIP apportent leur soutien et les incluent dans leurs plans stratégiques de développement.

Il est important de noter que, malgré le fait de ne pas exister de RTO dans les ZIP analysées, la ZIP de Fos possède un différentiel compétitif dans le secteur logistique. La recherche de l'efficacité dans le secteur a fait que l'autorité portuaire GPMM produise un logiciel (AP+) capable d'optimiser le passage portuaire et de créer des proximités du type électronique entre tous les acteurs de cette chaîne de transport. Même si la stimulation à la proximité organisée n'est pas le but premier du logiciel, nous pouvons le considérer comme un embryon pour que surgisse un réseau de professionnels logisticiens, des centres de recherche, des associations, etc., capables de produire de la recherche, du développement et de l'innovation.

Ainsi, notre étude apporte comme contribution majeure, l'affirmation qu'il n'y a pas de RTO dans les ZIP et identifie certains motifs possibles qui amènent à cette condition. Nous essayons aussi, au long de cette recherche, de décrire certains instruments et certaines mesures qui peuvent favoriser la création de RTO, comme par exemple la stimulation: à la création et au renforcement de proximités du type non géographiques, à l'implantation de modèles de

gouvernance territoriale qui permettent de regrouper les acteurs et la société en faveur d'un objectif commun, à l'interaction entre les acteurs pour développer des projets collaboratifs, tout ceci coordonné par le travail de l'animateur de la ZIP.

Tableau 6.1 – Les composants de la gouvernance territoriale : un état des lieux

Composants	Définition	Relations avec les ZIP		Pour l'avenir	
		Pecém	Fos	Pecém	Fos
Animateur	<p>Il peut se construire ou se modifier au fur et à mesure que le réseau se consolide et les ressources des membres se modifient (Chabault, 2010).</p> <p>Il doit contribuer à la réussite des changements (Balmisse et Meingan, 2015, p.159).</p>	<p>Il n'existe pas de coordination centralisée.</p> <p>Dans l'absence d'un animateur les sociétés privées font le travail qui devrait être du gestionnaire.</p>	<p>Il n'y a aucune association, groupe, club, plus importante qui unisse tous les acteurs, qui stimule la coopération et les projets collectifs.</p> <p>Contester pour les intercommunalités et collectivités</p>	<p>Projet PIICTO : les mécanismes de coopération et d'interaction entre les acteurs ont été initiés.</p>	<p>L'Association AECIPP</p>
Concertation	<p>Vise la construction collective de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble (Beuret, 2006).</p>	<p>Le Groupe de Surveillance des Actions Interinstitutionnelles et Sectorielles a été démantelé.</p> <p>Les acteurs et citoyens se sont retrouvés sans représentation légale.</p>	<p>Le GPMM a toujours été reconnu pour ses prises de décisions unilatérales sans aucun type de concertation.</p> <p>Une position qui a engendré des ruptures et des conflits de méfiance des communautés et des gestionnaires locaux.</p>	<p>Attendant que le nouveau modèle de gouvernance comble cette carence de dialogue et qu'il soit créé des canaux de communication.</p>	<p>Avec la loi fédérale obligeant les projets de grande envergure soit débattu au préalable, le GPMM est devenu obligé d'obtenir un accord à travers un processus de concertation.</p>

Source : élaboration personnelle

Tableau 6.1 – Les composants de la gouvernance territoriale : un état des lieux (suite)

Composants	Définition	Relations avec les ZIP		Pour l'avenir	
		Pecém	Fos	Pecém	Fos
Le rôle du Etat	A Rotterdam et à Anvers le soutien politique de l'Etat est inconditionnel : les grands investissements ayant un impact environnemental, lesquels sont possibles dû à la conscience de la population à propos de l'importance de la ZIP.	<p>La gouvernance des ZIP est fortement marquée par la dépendance du Gouvernement de l'Etat du Ceará.</p> <p>Toutefois, il n'y a pas de gestion participative et partagée des organes et institutions qui font partie de la ZIP.</p>	<p>Le GPMM est un établissement public de l'Etat français. La tutelle de l'Etat est exercée par la Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie.</p> <p>Son positionnement ne prend pas en compte les attentes et les souhaits de développement économique des intercommunalités.</p>	Le port de Rotterdam a signé un <i>memorandum of understanding</i> – MoU avec le gouvernement de l'État de Ceará dans le but d'étudier conjointement une coopération potentielle. Cela peut conduire à la joint-venture ZIP du Pecém.	L'évolution de la ZIP invite à totalement redéfinir ses modes de gouvernance. Par exemple, que l'aménagement du port reste à la charge de la Métropole Aix-Marseille Provence.
Projet de Territoire	Son les activateurs des espaces économiques. Il permet en particulier aux acteurs d'envisager un futur commun qui lève en partie l'incertitude déjà évoquée (Loilier, 2010).	L'absence d'un modèle de gouvernance, d'un projet de territoire et d'un animateur.	Il y a un manque de projet territoriale : la ZIP est un territoire de l'Etat français qui naît et grandit indépendamment de la région selon la politique de Paris.	La société CSP a assumé un rôle d'entreprise pivot de la ZIP.	Le projet PICTO pourra attirer une « nouvelle industrie » qui n'est en aucune façon déconnectée de la vieille industrie ni de la logistique.

Source : élaboration personnelle

6.3. Développement et enrichissement du modèle de gouvernance portuaire : comparaison des deux ZIP au port de Rotterdam

Cette section a pour objectif de discuter les modèles de gestion dans les deux ZIP étudiées, en mettant l'accent sur leur efficacité et leurs contributions au territoire où elles sont insérées et au développement des interactions entre les acteurs de la ZIP.

Notre référence en termes de développement de ZIP est le Port de Rotterdam, autant en termes de gouvernance qu'en ce qui concerne son modèle de gestion municipale (Landlord – Public Privé) avec une forte interaction avec la société appliquant des pratiques constantes de concertation. L'autre point important est celui de son business model : sa source principale de ressources est la location de zones industrielles et d'entrepôts ; les industries installées dans la ZIP génèrent près de 40% de la circulation du port.

La gouvernance des Zones Industrielles et Portuaires est une thématique qui va au-delà de la question de la gestion portuaire *stricto sensu*, mais qui s'intéresse globalement à la problématique de la gestion de zones qui regroupent tout un ensemble d'actifs physiques et d'acteurs : des infrastructures logistiques dans leur multi-modalité, des centres de distribution, des zones industrielles, des prestataires de services, l'autorité portuaire, des entreprises, etc. Nous utilisons comme modèle de paramétrage pour les deux ZIP étudiées (ZIP de Fos et ZIP du Pecém), l'exemple du Port de Rotterdam.

Quand nous élargissons la zone du port et que nous incluons aussi la zone destinée au secteur industriel de la ZIP, nous élargissons aussi la complexité de l'activité de gestion. Le Port de Rotterdam, tout comme d'autres grands ports du monde, a réussi à équilibrer de manière satisfaisante cette question avec l'implantation d'un modèle de gouvernance calibré selon les stratégies et les défis. Ses structures de gestion englobent les multiples zones existantes dans une ZIP (services logistiques et secteur industriel), capables de traiter de manière individualisée chaque secteur considérant ses particularités, mais en respectant une vision systémique d'interconnectivité et de complémentarité entre les secteurs. De plus, leur mission est aussi de proportionner le développement économique et social de la région et de son alentour de forme inclusive et participative.

6.3.1. La ZIP de Rotterdam

La ZIP de Rotterdam, propriété du gouvernement municipal de Rotterdam (70%) et de l'Etat hollandais (30%), est gérée, opérée et développée par l'Autorité Portuaire de Rotterdam (*Port*

of *Rotterdam Authority*). Cette configuration actionnariale maintient la ZIP dans son rôle d'infrastructure tournée vers le développement régional de la municipalité où elle est localisée. L'autorité portuaire est responsable de la zone portuaire et industrielle et a pour objectif de renforcer la position compétitive du port comme un pôle logistique et un complexe industriel de classe mondiale.

Selon le site institutionnel du Port de Rotterdam²⁵, l'autorité portuaire possède un volume annuel d'activités de près de 600 millions d'euros et compte approximativement 1100 employés. Elle possède 5 raffineries, 9 usines thermoélectriques et reçoit une circulation annuelle de 34000 navires. Actuellement, 3% du revenu national hollandais est généré par le port de Rotterdam. La ZIP offre un emploi direct à plus de 90000 personnes. Cela équivaut à 12% de l'emploi régional.

Gouvernance de la ZIP de Rotterdam

Les ports hollandais font l'objet d'un consensus local et national. En tant que base fondamentale de la compétitivité du pays, les ports hollandais bénéficient d'une attention spéciale des pouvoirs publics. Il n'existe pas d'opposition significative au développement de leurs activités. Les organisations environnementales et les associations d'habitants collaborent avec les autorités portuaires. Selon Catoire (2013), il n'est pas rare d'être témoins de participations constructives de la part d'habitants en réunions publiques d'information de l'autorité portuaire de Rotterdam. La gestion du port hollandais est indissociable du territoire régional à ses alentours.

L'autorité portuaire joue un rôle de coordinateur entre les différents acteurs économiques : opérateurs de terminaux, armateurs, transporteurs, etc. La capacité de communication de l'autorité portuaire de Rotterdam est importante. Cette capacité est mobilisée dans tous les processus de concertation locale (Catoire, 2013).

Le Port de Rotterdam a une structure organisationnelle avec des départements responsables du développement et la manutention du port et de la zone industrielle. Le département commercial est responsable de l'accompagnement des entreprises qui opèrent des activités sur le port, de la conservation et de la prospection de nouveaux clients. Le département travaille conjointement avec les clients ayant pour objectif de développer de nouveaux concepts et de construire des *clusters* d'affaires. Il existe deux départements commerciaux : Container, Cargaison

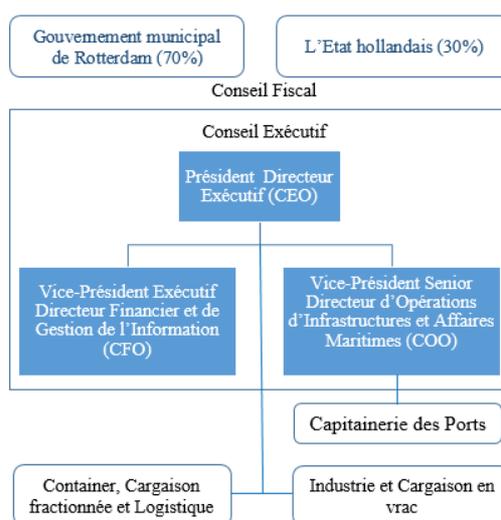
²⁵Disponible sur : <https://www.portofrotterdam.com/en/port-authority/organisation>

fractionnée et Logistique (*Containers, Break bulk & Logistics*) et Industrie et Cargaison en vrac (*Process, Industry & Bulk Goods*). Par ailleurs, il possède le département Port de Rotterdam International (PoRint) qui opère à l'échelle globale. Ces départements sont liés au Directeur général du port (CEO). Sont aussi liés au CEO les départements de ressources humaines, communication et affaires externes, audit interne, juridique et affaires corporatives.

Sur le Port de Rotterdam, l'autorité portuaire est responsable du développement et de la manutention de la zone portuaire et industrielle. Ces responsabilités retombent sur les départements de Développement Portuaire, Gestion de Ressources, Gestion Environnementale et Installations. Les départements sont liés au Vice-Président Senior et Directeur d'opérations d'Infrastructures et Affaires Maritimes (COO).

Le Vice-Président Exécutif et Directeur Financier et de Gestion de l'Information (CFO) est responsable des finances et du financement, de la gestion de l'information, de la gestion de risques et de la qualité de la prise de décision en matière d'investissement. La *Harbour Master's Division* (Capitainerie des Ports) occupe une place de choix dans l'organigramme. C'est la *Harbour Master* qui réalise les fonctions publiques, telles que l'orientation du trafic, l'inspection et le contrôle d'incidents, attribuées à ce département par le gouvernement hollandais et les municipalités de Rotterdam, Dordrecht, Schiedam et Vlaardingen.

Figure 6.1 – Organigramme de l'Autorité du Port de Rotterdam

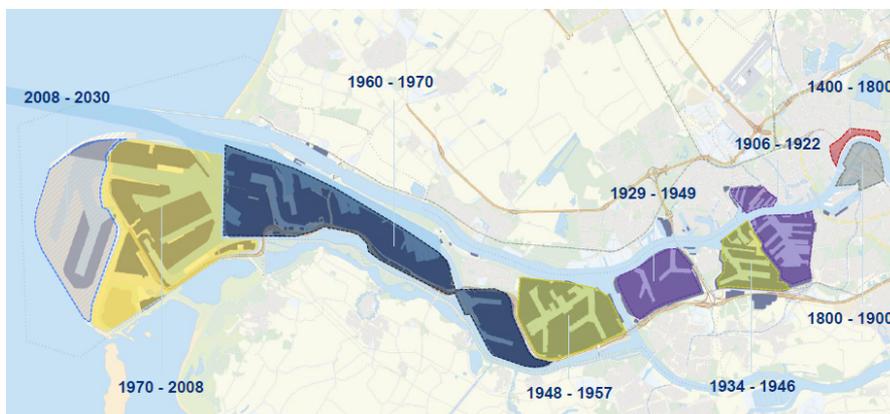


Source : adapté du site du Port de Rotterdam

Bonnes pratiques de gouvernance : Projet Maasvlakte II

La zone portuaire et industrielle de Rotterdam s'étend de la ville à la Mer du Nord et comprend près de 5000ha de zone industrielle. Après la Seconde Guerre Mondiale, le port s'est constamment développé en réponse à la forte demande du secteur privé (Figure 2). Par exemple, ont été construits le Botlek, dans les années 1950, l'Europoort, dans les années 1960 et le Maasvlakte, dans les années 1970. Avec des exigences de tirant d'eau plus profond pour le secteur de containers et plus grandes extensions territoriales pour le secteur pétrochimique, l'Autorité Portuaire de Rotterdam a mené le projet Maasvlakte II²⁶.

Figure 6.2 – Les expansions du Port de Rotterdam



Source : Port de Rotterdam

De plus, un port a été construit avec près de 20 mètres de profondeur, localisé directement sur la mer (Port of Rotterdam, 2016). Le port a doublé sa capacité, élargissant sa zone de 1000 ha. Ont été construits 3,5km de quais, 11km de digues, 3,5km de cales sèches, 24km de routes, 14km de voie ferrée et 560km de bassin maritime, deux terminaux de containers de grande envergure (APM Terminals et Rotterdam World Gateway) doublant la capacité du port de traitement de containers (Catoire, 2013). Maasvlakte 2 a été inauguré en 2013, quasiment sans retard sur la date annoncée en 2006-2007. L'autorité portuaire a conçu une nouvelle zone d'accord avec le concept *plug-and-play*.

En 2006, le projet a été estimé à 1,7 milliards d'euros. Du fait de la complexité et de la dimension du projet, une provision de 200 millions d'euros a été prévue pour de possibles revers et détournements du plan original. Ainsi, le budget total était de 1,9 milliards d'euros. Une fois les travaux terminés, le coût de ces derniers était de 1,55 milliards d'euros,

²⁶ Disponible sur : <https://www.maasvlakte2.com/en/>

représentant une économie de 150 millions d'euros et dispensant l'utilisation de la provision de 200 millions d'euros.

Cherchant à protéger les zones habitées de la pollution industrielle, le projet initial a été déplacé d'un kilomètre au nord. Le coût additionnel de cette relocalisation s'est élevé à 1 milliard d'euros. Il est important de remarquer que cette mesure compensatoire a représenté approximativement deux tiers de la valeur totale du projet.

Gouvernance internationalisée : Port de Rotterdam International

L'expérience dans la construction, dans le développement et dans la gestion portuaire et de zones industrielles a rendu possible la création du département *Port of Rotterdam International* (PoRint)²⁷, qui a pour objectif de devenir actif mondialement et de créer des opportunités d'affaires à l'étranger avec la participation actionnariale sur des projets portuaires. Le Port de Rotterdam offre aussi des services de consultation dans le domaine de la gestion portuaire, d'infrastructure, de gestion financière et de flux de cargaisons. A travers le *World Port Network*, Rotterdam promeut un réseau d'investisseurs et d'entreprises potentiels. Le PoRint offre :

- des services de consultation en gestion portuaire ;
- des accords de *joint-venture*, dans lesquels l'Autorité du Port de Rotterdam participe activement et investit dans le projet portuaire.

Le réseau de partenariats du Port de Rotterdam est composé du Port de Sohar et du Port Central, dans lesquels il possède des *joint-ventures*, et pour les ports du Pecém (Brésil), Balikesir (Turquie), Mundra (Inde) et Jakarta (Indonésie), où il développe des projets de consultations (Uribe, 2016). En Indonésie aussi, en août 2015, a été signé un accord de partenariat avec l'entreprise *Indonesian Port Corporation* pour la construction du port de Kuala Tanjung²⁸ pour une étude de viabilité de l'investissement. En fonction du résultat, l'Autorité Portuaire évaluera si elle entrera dans une *joint-venture* ou non.

La ZIP de Sohar est localisée au Moyen-Orient, à Oman. Le Port de Sohar et la zone franche sont opérationnels depuis 2002 et sont administrés par la Sohar Industrial Port Company (SIPC), une *joint-venture* avec 50% de participation de l'Autorité Portuaire de Rotterdam et

²⁷Disponible sur : <https://www.portofrotterdam.com/en/business-opportunities/global-port-network/port-of-rotterdam-international>

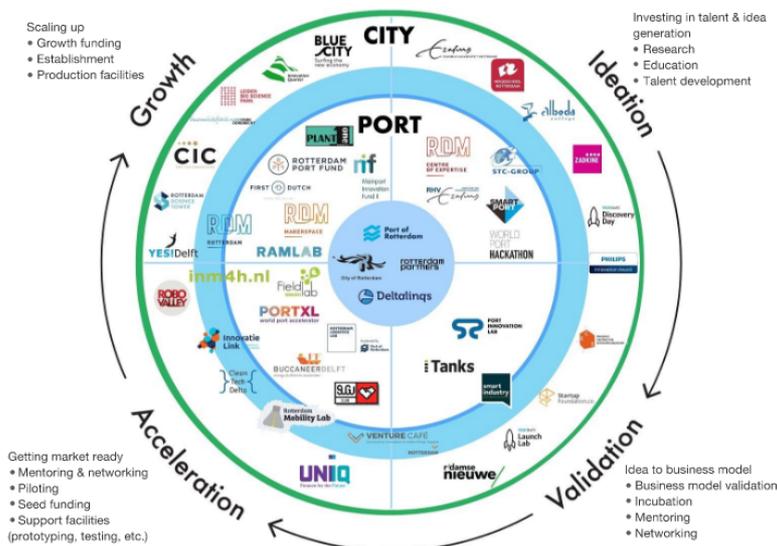
²⁸Disponible sur : <https://www.portofrotterdam.com/en/news-and-press-releases/port-of-rotterdam-authority-wants-to-construct-a-deep-sea-port-in-indonesia>

50% du gouvernement d'Oman. Le Port Central²⁹, un projet *greenfield* localisé dans l'Etat de Espírito Santo (Brésil), est une *joint-venture* entre l'entreprise brésilienne TPK Logística et l'Autorité Portuaire de Rotterdam. Le Port Central est une ZIP privée en eaux profondes, avec jusque 25 mètres de profondeur. Le port est développé sur le modèle de la copropriété portuaire, dans lequel les entrepreneurs seront responsables de l'infrastructure portuaire, terrestre et de leur utilité (dragage, digue, quais, embarcadères et voies d'accès) et les zones pour l'implantation d'industries et/ou de terminaux seront en location.

Innovation Ecosystem

Ensemble, les acteurs du marché, les centres de recherche et les organisations publiques et semi-publiques à Rotterdam ont mis l'innovation sur la carte. La carte donne un aperçu des possibilités offertes par l'écosystème d'innovation de Rotterdam. Cela renforce la position de Rotterdam en tant que centre d'innovation et comme lien entre le port et la ville. Cela accélère les innovations dans la région et offre de nouvelles opportunités pour attirer des parties intéressées, et ainsi générer de nouvelles affaires.

Figure 6.3 - La carte de l'innovation à Rotterdam



Source : Port de Rotterdam

L'infographie montre les lieux physiques où les innovations se dessinent, les participants qui travaillent sur des projets innovants, et la façon dont ces acteurs se relient. Le système est présenté comme un moyen efficace et facile de trouver des informations et des coordonnées. Le

²⁹Disponible sur : <http://www.portcentral.com.br/pb/>

bureau Rotterdam Innovation Ecosystem³⁰ offre des consignes aux parties prenantes auxquelles s'adresser dans une phase particulière.

6.3.2. La ZIP de Fos

En France, la gouvernance portuaire est traditionnellement contrôlée par l'Etat. La création des ports autonomes, entre 1923 et 1965, avait pour objectif de réduire l'influence de l'économie locale, en particulier des chambres de commerce (Chambre de Commerce et d'Industrie – CCI). Cette réglementation obsolète des ports français, en vigueur et immuable, empêchait l'actualisation du système. De plus, la solution pratique et objective trouvée par les entreprises françaises fut celle de l'utilisation croissante des ports efficaces belges et hollandais. Anvers est le premier port importateur français et le principal point d'entrée de marchandises à destination de Paris, situé à seulement 350km (Catoire, 2013).

La restructuration du système portuaire français ne s'est produite que le 9 juin 1992³¹, avec la promulgation de la loi qui traite de ce sujet. La dernière réforme portuaire française date du 4 juillet 2008 (Loi n° 2008-860) et sera mise en place en 2011, avec pour objectifs de transférer des équipements et des travailleurs vers des opérateurs privés et moderniser la gouvernance des grands ports maritimes avec l'implantation de conseils de sécurité, d'administration et de développement. Le rôle important de l'Etat a persisté sous un nouveau statut, Grands Ports Maritimes (GPM), créé par la réforme. D'après Catoire (2013), les sept ports maritimes sont restés sous le contrôle de l'État, suivant la logique selon laquelle ces ports sont d'intérêt national. L'Etat y reste donc dominant. Pourtant, si les ports de Marseille-Fos et Le Havre ont effectivement un rôle majeur en France, ce n'est pas le cas des autres GPM, comme par exemple les ports de Bordeaux et La Rochelle qui n'ont qu'une importance régionale.

De plus, les petits ports français ont été décentralisés entre 2004-2008. La décentralisation de ces ports délègue la gouvernance des ports aux gouvernements locaux, estimant qu'ils ne relèvent pas de l'intérêt national. Cela a généré une riche diversité dans les modèles de gouvernance portuaire au niveau local, avec comme acteur pivot soit le conseil régional, soit le conseil général, soit la CCI, soit les syndicats mixtes, parfois supportés par la communauté d'agglomération et la ville (Debie et Lavaud-Letilleul, 2010).

³⁰Disponible sur : <https://www.portofrotterdam.com/en/business-opportunities/innovation-smartest-port/innovation-hub>

³¹ Loi n° 92-496 du 9 juin 1992 (Livre V du code des ports maritimes). Consulté sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Bilan-des-reformes-portuaires-en.html>

Le Port de Marseille-Fos, conglomérat composé du port commercial (Marseille et Fos-sur-Mer), industriel (Fos-sur-Mer) et de passagers (Marseille) est géré par l'entreprise GPMM (*Grand Port Maritime de Marseille-Fos*) sous la tutelle de l'Etat français. Cette tutelle est exercée par la Direction Générale d'Infrastructure, Transport et Mer attaché au Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie.

Un port fédéralisé, comme le Port de Marseille-Fos, répond à des stratégies et des politiques en accord avec les intérêts supranationaux que ne reflètent pas nécessairement les besoins régionaux. Par exemple, le port de Marseille-Fos n'est pas sujet à une compétition interrégionale avec d'autres ports français comme c'est le cas dans d'autres ports méditerranéens en Italie et en Espagne. Il a la commode position d'être responsable de 90% du volume portuaire français en Méditerranée et 100% du trafic de containers.

Modèle de Gouvernance de la ZIP de Fos

En 2012, le GPMM a altéré son modèle d'exploitation, passant d'un modèle *Service Port* à celui de *Landlord Public*, rendu possible par la réforme portuaire française. Avec la nouvelle configuration, la zone de terminaux de la ZIP de Fos de 100 hectares et 1600 quais a commencé à être exploité par les entreprises Fos Holding (MSC/Seayard – opérateur Seayard) et Port Synergy (CMA-CGM/DPW – opérateur Eurofos). Toutefois, le GPMM reste responsable de l'aménagement territorial, comprenant les politiques d'attraction industrielle.

La gouvernance portuaire du GPMM est enracinée en trois instances : le Conseil d'Administration, le Conseil de Fiscalisation et le Conseil de Développement. Les membres sont élus ou désignés pour un mandat de 5 ans (période 2014-2018). Les trois instances de gouvernance sont composées des membres suivants (Tableau 6.3), comme présenté dans la section 5.7 du chapitre précédent.

Tableau 6.2 – Gouvernance portuaire du GPMM

Instances	Membres
Le Directoire (4 membres)	- 1 : Président du Conseil d'Administration nommé par décret présidentiel - 3 : Nommés par le Président du Conseil
Le Conseil de Surveillance (17 membres)	- 5 : Nommés par l'Etat Français - 3 : Employés du GPMM - 4 : Autorités Locales (municipales) - 5 : Personnalités Qualifiées
Le Conseil de développement (40 membres)	- 12 : Entreprises qui font usage du port - 4 : Représentants de travailleurs qui exercent des activités sur le port - 12 : Autorité Locales (municipales) - 12 : Personnalités Qualifiées

Source : adaptée du site du GPMM

Les instances locales de gouvernement sont impliquées dans certaines sphères de gestion du port de Marseille-Fos. Cependant, leur influence est limitée. Comme nous l'avons vérifié dans le Tableau 3, ils sont représentés au Conseil de Surveillance avec 4 des 17 sièges ; les autres membres sont soit des représentants étatiques, soit des représentants des employés des entreprises du port et des « personnalités qualifiées ». Bien que l'État ne dispose que de 5 représentants sur les 17 membres totaux, il nomme également les 5 « personnalités qualifiées ». Les représentants du gouvernement local au Conseil de Surveillance sont le Conseil Régional, le Conseil Général, le SAN Ouest Provence et la Ville de Marseille. A l'inverse d'autres GPM, ce n'est pas l'agglomération urbaine de Marseille (MPM) qui est représentée au Conseil de Surveillance, mais la Ville de Marseille (Catoire, 2013).

Les autorités locales sont aussi représentées au Conseil de Développement, lequel n'a qu'une fonction consultative et non de prise de décision et, de nouveau, les gestionnaires publics de la région sont représentés en proportion inférieure (Merk et Comtois, 2012). Au-delà de cette basse représentativité des institutions locales dans la gouvernance du port, l'Etat est le seul actionnaire du GPM, nomme les directeurs de ces GPM, donne son approbation sur les plans stratégiques de ces ports, et est une source importante de financement des investissements portuaires (Catoire, 2013).

De plus, les relations entre les s intercommunalités Pays de Martigues et SAN Ouest-Provence-Istres et GPMM sont polarisées, hantées par des controverses passées, par exemple la décision d'imposer un incinérateur à la ZIP de Fos, selon la fonctionnaire du GPMM CHAMIS-FOS2. Une telle fragmentation institutionnelle a des conséquences sévères pour le développement de

la région. Elle entrave la création de synergies entre les différents secteurs économiques. Les mécanismes de coordination régionale basés sur la coopération peuvent difficilement venir à bout d'une telle fragmentation. Ainsi, nous pouvons dire que la culture du ressentiment, la courte expérience de collaboration et le manque de positions stratégiques communes rendent la structure de gouvernance portuaire actuelle propice à la stagnation. Selon Catoire (2013), des mécanismes similaires ont pourtant fonctionné dans une métropole portuaire française relativement comparable à Marseille : Nantes St. Nazaire. Les raisons de ce succès sont vraisemblablement à trouver dans une tradition de coopération, un engagement commun, le soutien de l'ACEL (Association Communautaire de l'Estuaire de la Loire) pour l'idée métropolitaine et un besoin partagé de développer des solutions intermodales afin de résister à la compétition du port Le Havre.

Néanmoins, ANAEST-FOS a un regard positif : après l'implantation du Conseil de Développement et avec la participation respective des acteurs intéressés, il y a eu une avancée considérable dans la politique de gouvernance du GPMM. Avant l'implantation des deux Conseils de Surveillance et de Développement (survenue en 2008/2009, après la réforme portuaire), il n'y avait pas de place pour la participation de la société civile.

DIRDEV-FOS affirme qu'un vieux problème du GPMM est celui de la gouvernance, soulignant le rôle du pilote (animateur) de la ZIP de Fos. Des acteurs historiquement épars, sans partage d'information, sans projets communs. Comme exemple, nous pouvons citer le cas de l'entreprise Lyondell qui consommait la matière première produite en Allemagne alors que dans la ZIP l'entreprise Kem One produisait le même produit.

Avec pour intention de reverser cette tendance, est à l'étude une manière de régionaliser la gestion du GPMM. La forme exacte n'est pas encore définie, mais l'idée est venue avec la création de la Métropole Aix-Marseille Provence³². Le renforcement du gouvernement métropolitain de Marseille pourrait certainement être bénéfique pour la ville portuaire, mais également améliorer l'articulation des intérêts portuaires et des collectivités territoriales. Une structure de gouvernement métropolitain doit aller de pair avec une réflexion sur une gouvernance portuaire davantage régionalisée. Le gouvernement métropolitain devra être représenté dans les sphères de la gestion portuaire (Conseil de Surveillance et Conseil de Développement) avec un plus grand pouvoir décisionnaire. Cela peut prendre la forme d'un

³²Nouvelle organisation territoriale juridique de la région qui regroupe 92 communes sur 3173km² et 1,83 millions d'habitants. Plus d'informations : <http://www.marseille-provence.fr/index.php/la-metropole/la-metropole-aix-marseille-provence>.

système de gouvernance partagée entre le nouveau gouvernement métropolitain et l'Etat, se rapprochant du modèle de Rotterdam.

D'après MAI-FOS, la nouvelle Métropole est l'organe indiqué pour gérer le Port de Marseille-Fos, dans un processus de régionalisation du port. Une fois que la Métropole a pour but d'aménager la ZIP, ce serait le moment de réunir tous les acteurs impliqués afin de planifier ensemble la gestion du territoire (quels secteurs ? quelles entreprises ?...). Ensuite, présenter le plan pour une communauté des alentours, ouvrant à un vaste débat, générant de cette manière une « proximité » avec la population. Enfin, grâce à un travail de marketing du territoire pour attirer les investisseurs, vendre le territoire à ces investisseurs. .

Le GPMM mène avec succès sa politique de gestion commerciale avec l'accent mis sur le marché, qui trouve ses racines dans la figure de l'actuelle Présidente Christine Cabau (ex-directrice de la société CMA-CGM). Sa préoccupation pour l'efficacité se reflète également dans le développement d'un software (*Cargo Community System AP+*) qui regroupe tous les acteurs engagés dans le passage portuaire (public et privé). Selon le directeur responsable, Loïc Bezombes, il s'agit d'un cas unique au monde. Il offre une fluidité totale et un suivi de la marchandise minimisant le temps de circulation pour atteindre un temps moyen de dédouanement de 5 min. Cette mesure rend possible que 93% des navires accèdent aux quais sans besoin d'attente.

Par contre, pour DIRDEV-FOS, CHAMIS-FOS, DIRDEV-FOS2, MAI-FOS, l'insatisfaction reste latente quant à l'action du GPMM en ce qui concerne sa politique d'attraction industrielle. Les entretiens démontrent que le GPMM ne possède pas d'expertise pour entreprendre des politiques territoriales mettant l'accent sur le développement économique de la ZIP et par conséquent, le manque de crédibilité pour piloter et regrouper les acteurs engagés dans quelque politique allant dans ce sens.

Un des points soulevés par ces derniers concernait les critères considérés par GPMM pour attirer des projets industriels, pour lesquels la pondération selon la génération de circulation pour les projets industriels est considérablement supérieure à d'autres facteurs comme, par exemple, la question du développement économique de la région.

Pour CHAMIS-FOS3 le GPMM n'a jamais été un moteur pour le développement de l'activité industrielle, il n'a pas développé son rôle d'aménageur, d'attracteur d'entreprises, etc. Il y a

une claire prédilection pour les activités logistiques génératrices de trafic pour le port. Il considère que les activités ne sont pas mutuellement exclusives et qu'elles peuvent parfaitement coexister. CONCHE-FOS défend qu'il a toujours été difficile pour GPMM de développer et soutenir le secteur industriel sans un grand soutien de l'Etat. Cela serait possible pour GPMM uniquement si l'Etat était partie prenante dans l'activité logistique et industrielle, tout comme la ville de Rotterdam est partie prenante de la ZIP, avec le public et le privé agissant conjointement.

De cette manière, la ZIP de Fos se caractérise comme une ZIP multi-secteurs à la différence des autres agglomérations d'entreprises qui se développent normalement autour d'un secteur principal. Dans la ZIP de Fos, les secteurs coexistent sur le même territoire, mais développent des trajectoires indépendantes et sans relations. Ils ont notamment atteint des niveaux de gouvernance, de structuration organisationnelle et de développement différents. Par exemple, le secteur de services logistiques se trouve dans un stade assez élevé d'interaction entre les acteurs, avec certaines catégories de proximités développées, ce qui se rapproche d'un RTO de type plateforme logistique. En revanche, le secteur de l'industrie stagne avec des signes visibles de déclin de l'activité.

6.3.3. La ZIP du Pecém

Au Brésil, le secteur portuaire commence à passer par des modernisations à partir des années 1990, avec des efforts pour rendre le secteur plus efficace à travers le développement de l'investissement et la promotion de la participation privée (Britto *et al.*, 2015). De cette manière, en 1993, la Loi n° 8.630/1993 (« Loi des Ports ») a réduit le rôle de l'Etat en tant que gestionnaire et opérateur portuaire et a permis l'entrée d'agents privés. En 2013, une nouvelle disposition légale a été instituée, la Loi n° 12.815/2013. En accord avec le Secrétariat des Ports, une nouvelle loi élimine les restrictions encore existantes sur la constitution de terminaux d'usage privé (TUP), lesquels n'ont plus l'obligation de transporter uniquement leur propre cargaison.

Les réformes dans le secteur indiquent une tendance de plus grande participation privée, avec des impacts significatifs sur la concurrence et les gains d'efficacité. Après la Nouvelle Loi des Ports, 51 nouveaux projets de TUP ont été lancés, avec des investissements prévus de R\$ 13 milliards (CNI, 2016). En contraste, depuis 2000, les ports publics (gérés par les Autorités

Portuaires Compagnies Dockers) ont réussi à investir seulement 29,5% des R\$ 14,6 milliards dont elles disposaient dans leurs budgets.

Le Port du Pecém est géré et exploité par la Compagnie d'Intégration Portuaire du Ceará (Cearaportos), constituée sous la forme de société à économie mixte. Le gouvernement de l'Etat du Ceará en est le propriétaire. Ce qui nous permet de la qualifier de port régional. Le Terminal Portuaire du Pecém n'est pas un port public fédéral. Ainsi, il n'a pas besoin de suivre les réglementations qui régissent le modèle de recrutement de main d'œuvre, ni de suivre les instructions et normes d'exploitation des activités portuaires et politiques de tarifs.

Un port régionalisé, comme le Port du Pecém, possède naturellement des relations beaucoup plus proches avec la région où il est inséré. Cette proximité commence au niveau de la présidence et de la direction. Ceci permet que l'infrastructure portuaire soit utilisée comme un instrument de développement économique et social pour la région. Celle-ci est la justification même de l'existence du port du Pecém, c'est-à-dire un infrastructure logistique insérée à l'intérieur d'une ZIP. Son importance stratégique a permis à l'Etat de l'utiliser comme un avantage compétitif pour sa politique d'attraction industrielle. Cette caractéristique est observée dans les plus grands ports du monde (Shanghai, Singapour, Rotterdam, Anvers, Hambourg, ...). Sur cette question, le Port du Pecém est reconnu comme un cas unique au Brésil, c'est-à-dire l'unique port du Brésil appartenant à un gouvernement d'un Etat fédératif. Tous les autres ports appartiennent soit au gouvernement fédéral du Brésil soit à des entreprises privées.

En revanche, la responsabilité de l'Autorité Portuaire Cearaportos se restreint à la zone du port qui englobe sa super-infrastructure, en soit, son *core service* est de logistique de transport et d'activités associées, différemment de ce qui se vérifie à Marseille et à Rotterdam, où les autorités portuaires gèrent aussi les zones industrielles.

Le Port du Pecém est né d'une conception commerciale ajustée aux tendances mondiales du secteur. L'Autorité Portuaire Cearaportos fonctionne sur le modèle qualifié de Port Presque-Public (*Tool Port*), aussi connu comme Terminal d'Usage Privé Mixte, rendu possible par la Loi de Modernisation des Ports (Loi n° 8.630/1993 et après Loi n°1 2.815/2013). Ces zones d'usage restreint sont gérées comme s'il s'agissait de zones d'usage commun, une fois établi qu'il n'y a pas de terminaux privés dans le Port du Pecém. Deux opérateurs logistiques opérant sur le Port du Pecém se démarquent : APM Terminais et TECER.

Le modèle juridique du travail adopté pour le Port du Pecém se détache surtout du modèle adopté par les ports publics fédéraux par l'Entreprise Compagnie Dockers (par exemple, le Port de Fortaleza). L'inexistence de l'obligation de l'organe de gestion de main d'œuvre (OGMO) impose au port une efficacité par rapport aux coûts d'opérations, comme souligné par RESCM-PEC et CHAMIS-PEC. En d'autres termes, l'exécution des services portuaires est réalisée à travers des prestataires de service accrédités, avec utilisation de main d'œuvre propres avec contrats individuels de travail. Cette condition a été prise par le GPMM suite à la Réforme Portuaire Française en 2008, avec l'apparition des terminaux privés.

Modèle de Gouvernance de la ZIP du Pecém

Dans la gestion de la ZIP du Pecém interviennent les organes de l'Etat suivant : Secrétariat de l'infrastructure (SEINFRA) - gestion des infrastructures logistiques ; rattachée à SEINFRA, l'Autorité Portuaire Cearaportos ; Secrétariat du Développement Economique (SDE) - politique d'incitations fiscales ; rattachée à SDE, l'Agence de Développement (ADECE) - politiques d'attraction d'entreprises. Dans la zone de la ZIP du Pecém, nous avons encore l'Entreprise Administrative de la Zone de Traitement d'Exportation du Pecém S.A. - Emazp responsable du gérer la Zone Franche d'Exportation – ZFE du Pecém. Les responsabilités de l'Autorité Portuaire Cearaportos se restreignent à la zone du port. La gestion du Port du Pecém est concentrée dans son *core service* qui est la logistique de transport et d'activités finales. En contrepartie, l'autorité portuaire reste exclue des discussions relatives aux politiques de développement de la région et des politiques d'attraction d'entreprises pour la ZIP, ce qui paraît être un contre sens.

Les premières initiatives de formalisation d'un projet de gouvernance organisée pour la ZIP du Pecém datent de 2008. Après six ans d'inauguration du Port du Pecém, ce fut le Décret n° 29.228³³, du 13 mars 2008, qui a institué le Groupe de Travail Interdisciplinaire – GTI, qui, parmi d'autres attributions, traitait de la question des zones à être désappropriées et de l'élaboration du Terme de Référence du Plan Directeur du CIPP.

Au cours de l'année 2010, en réponse au Ministère Public, le Gouvernement de l'Etat a créé le Groupe de Suivi d'Actions Interinstitutionnelles et Sectorielles (*Grupo de Monitoramento de*

³³Décret n° 29.228, du 13 mars 2008 : <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/5302558/pg-33-caderno-1-diario-oficial-do-estado-do-ceara-doece-de-14-03-2008>

Ações Interinstitucionais e Setoriais – GMAIS)³⁴, ayant pour objectif de fortifier le dialogue avec tous les acteurs qui composent l’alentour du CIPP et de minimiser les impacts socio-environnementaux générés par la ZIP. Cependant, l’initiative a été interrompue.

Ce fut la Loi n° 15.083³⁵, du 21 décembre 2011, qui a institué le modèle de gestion du CIPP et des zones alentours. Restant à la charge de ces instances la gestion du CIPP, l’aménagement, l’installation de nouvelles industries, l’élargissement d’industries déjà établies et la création d’entreprises, conformément au Plan Directeur du CIPP. Donc, en 2011 a été créé le premier modèle de gestion du CIPP : le conseil d’administration et l’unité de gestion, selon section 5.3 du chapitre précédent.

Or, selon le rapport Pacte du Pecém (CAECE, 2013) et conformément vérifié empiriquement, le Conseil et l’Unité de Gestion ne fonctionnent pas encore conformément à la loi. Dans la pratique, le CIPP est géré par le Secrétariat d’Infrastructure de l’Etat du Ceará (SEINFRA), ce qui se justifie dû aux carences infrastructurelles du projet, avec le soutien des autres organismes d’Etat impliqués dans des activités spécifiques, à l’exemple du Cabinet du Procureur Général de l’Etat (PGE) et de l’Institut de Développement Agraire du Ceará (Idace) tous deux engagés dans la régularisation agraire et les désappropriations. Cependant, la prise de décisions dans la ZIP continue d’être une prérogative exclusive du Gouverneur de l’Etat.

RESCOM-PEC souligne qu’il n’y a aucun organe qui développe le travail de gouvernance de la ZIP. Il a souligné la nécessité d’un organe centralisateur, responsable de la gouvernance de la ZIP, c’est-à-dire, de politiques unifiées. DIRINF-PEC, à son tour, affirme, comme représentant du gouvernement de l’Etat du Ceará, que le modèle de gestion de la ZIP est en train d’être étudié.

Le modèle de Conseil de Gestion (délibératif) et d’Unité de Gestion (exécutif), perfectionné à partir du rapport Pacte du Pecém, est de nouveau en phase de réglages et d’adaptations, conformément à ce qui a été informé par Eduardo Neves, directeur d’infrastructure de l’ADECE. Ceci car le Cabinet de Consultation Dialog, employé par la Compagnie Sidérurgique du Pecém – CSP, mène des recherches sur des modèles qui peuvent proposer des altérations au modèle actuel.

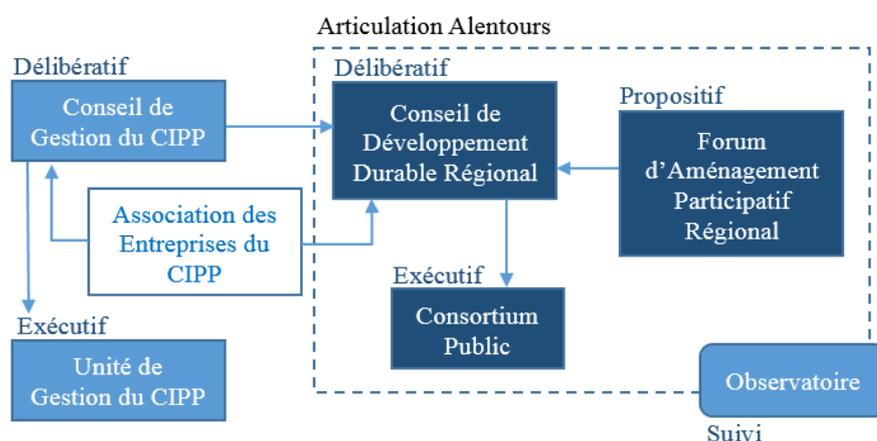
³⁴Disponible sur : <http://www.semace.ce.gov.br/2010/12/cipp-ganhara-mosaico-criado-pela-semace/> e <http://www.ceara.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/1329-governo-apresenta-plano-de-aco-es-para-o-cipp>

³⁵Diário Oficial do Estado série 3 Ano III n° 248 Fortaleza, 29 de dezembro de 2011, Lei n°15.083, 21 de dezembro de 2011.

En 2015, la Cabinet de Consultation Dialog, avec le soutien du Gouvernement de l'Etat, a signé un partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour des Implantations Humaines (ONU Habitat). Le projet ONU-Habitat³⁶ implanterait un projet pilote d'atténuation des effets négatifs de grands projets, qui couvre des études sur les processus d'autorisation environnementale et de gouvernance de ces régions.

Selon Helena Grundig du Cabinet de Consultation Dialog, le modèle proposé suggère, parmi d'autres instances, la création de Forums Régionaux dévoués aux discussions plus amples et générales (Propositif), de Conseils Régionaux (Délibératif), d'un Consortium Public³⁷ pour gérer le CIPP (Exécutif), et un Observatoire (fiscalisation), conformément à la Figure 4. Selon la directrice du projet, le Cabinet de Consultation s'intéresse à la question de la gouvernance, aussi bien interne que des alentours. Elle a ajouté que pour le modèle de gouvernance interne du CIPP, ils attendent les propositions de la consultation employée auprès du Port de Rotterdam qui suggérera des améliorations du modèle de Conseil et Unité de Gestion.

Figure 6.4 – Organigramme Propositif



Source : adaptée de Dialog /ONU-Habitat

D'après CHE-PEC le modèle de gouvernance de la ZIP du Pecém, création d'un conseil gestionnaire et d'une unité de gestion, n'est toujours qu'un projet. DIRASS-PEC affirme aussi que le modèle de gouvernance interne ne réussit pas à sortir de l'état de projet et à être mis en pratique. A propos des alentours, il a démontré sa préoccupation au sujet des Forums, surtout

³⁶Ce projet a sélectionné trois régions du Brésil où seraient implantés des pilotes qui dans l'avenir seront reproduits pour le reste du monde : Rio de Janeiro, Costa Verde ; Pará, Hidrovia de Tapajós (Porto Barraqueiro) e CIPP. Plus d'informations : <https://nacoesunidas.org/onu-habitat-e-governo-do-ceara-formalizam-parceria-para-projeto-de-desenvolvimento-urbano/>

³⁷Plus d'informations : <http://www.consorciospublicos.ba.gov.br/c.d.14.Definicao.html>

sur l'aspect de la qualification des Associations, en d'autres termes, la capacité à exprimer leurs demandes de manière correcte. Il a souligné comme étant fondamental le rôle de l'Observatoire dans l'accompagnement et la fiscalisation des autres sphères, ayant vu son impartialité et son rattachement à l'académie.

Selon Duna Uribe, de l'Autorité Portuaire de Rotterdam, le modèle de gestion d'une ZIP ne peut dissocier une zone portuaire proprement dite de la zone industrielle, comme cela se vérifie dans le modèle de la zone industrielle et portuaire de Rotterdam, comme nous l'avons vu dans l'organigramme l'Autorité Port de Rotterdam (Figure 1). Les deux zones doivent être incorporées dans un projet de gestion unique en vue du développement portuaire et industriel et, impérativement soumis au développement économique et durable de la région. Avant tout, la consultation du Port de Rotterdam (Uribe, 2016) propose à la gestion du CIPP les mesures suivantes :

- Générer de la cohésion institutionnelle pour que la CIPP agisse de manière intégrée ;
- Augmenter les synergies entre port et industrie, vu leur dépendance mutuelle ;
- Planifier de forme intégrée le CIPP, englobant un plan commercial et spatial ;
- Augmenter la capacité d'investissement avec la nouvelle modélisation pour l'attraction d'investissement.

Selon le Gouverneur de l'Etat, le Port du Pecém devra se préparer à une ouverture de capital, dont le modèle n'a pas encore été défini. Le modèle de concession qui devra inclure la gestion de tout le CIPP, pourra se faire sous la forme d'un partenariat public-privé (PP). Le propre Port de Rotterdam a signalé son intérêt pour un éventuel partenariat, conformément au sujet diffusé dans les médias (Cabral, 2017). La modélisation du PPP est étudiée par le Cabinet du Procureur Général de l'Etat (PGE).

L'enchevêtrement d'entreprises publiques et d'organes publics impliqués dans la gestion de la ZIP ont généré de graves problèmes de gouvernance territoriale (organes effectuant des travaux en duplicité et organes ayant des rôles indéfinis), dû au manque de communication entre les entités. Comme conséquence de l'inexistence d'un modèle de gestion bien défini, il n'existe pas d'animateur du territoire. Ceci est un point qui diverge totalement de la ZIP de Fos. Les déficiences du GPMM se situent dans le champ du manque de savoir-faire pour effectuer l'activité d'animateur du territoire, ce qui exige un réalignement de son modèle actuel de gestion.

Le gouvernement de l'Etat du Ceará a pour mission de proposer un modèle de gestion territoriale pour la ZIP. Ceci est une demande, que nous avons vérifié empiriquement, de la classe entrepreneuriale représentée par la AECIPP (Association d'entreprises du CIPP) et d'entités de classe comme la FIEC (Fédération des Industries de l'Etat du Ceará), englobant aussi les mouvements sociaux des alentours. Question considérée d'extrême importance par tous les interviewés.

6.3.4 Renforcement mutuel de l'économie de la proximité et de la gouvernance territoriale

Motivés par l'absence d'un modèle de gouvernance adapté à leurs souhaits, les acteurs productifs ont pris l'initiative de s'organiser afin de subvenir aux diverses carences et de créer des "proximités" entre eux. Même en étant situés géographiquement dans la même ZIP (dans le cas de Fos, durant de nombreuses années), c'est-à-dire profitant d'une pleine proximité géographique, nous n'avons identifié dans aucune des ZIP d'autres types de proximité, en particulier la proximité organisée essentielle pour développer des projets collaboratifs. Ceci, par nature, serait le rôle que devrait jouer l'animateur de la ZIP. Dans le cas de la ZIP de Fos, ce serait le GPMM et dans le cas de la ZIP du Pecém, il n'est toujours pas connu quel serait l'acteur approprié pour assumer ce rôle. De cette façon, un point commun entre les deux ZIP étudiées est la réponse de l'initiative privée en décalage avec les modèles de gouvernance.

6.3.4.1 - ZIP de Fos : PICTO

Dans la ZIP de Fos, nous avons identifié le projet *plug-and-play*, de Plateforme Industrielle et d'Innovation Caban Tonkin³⁸ – PICTO. Depuis la fin de l'année 2013, des entrepreneurs de la ZIP sont mobilisés dans cette initiative ayant pour objectif de créer des synergies, particulièrement en matière d'énergie, mais aussi de produits et services, dans une approche d'économie circulaire. Selon le directeur de l'entreprise chimique Ken One et un des idéaliseurs du projet, Patrick Grimald, trois facteurs ont motivé la classe entrepreneuriale : la crise économique ; la déficience du GPMM en ce qui concerne le projet et les politiques pour le secteur industriel ; et le cas du projet de la fabrique américaine Hexcel de fibre de carbone, estimé à 400 millions d'euros qui, au détriment de la ZIP de Fos, s'est installé sur la Plateforme OSIRIS, dans le Roussillon. L'étude de viabilité a conclu que la ZIP présente des

³⁸Projet original disponible sur :

<http://mediterranee.uic.fr/content/download/528464/5880574/file/140930%20-%20Presentation%20PICTO%20-%20CSF%20Chimie%20%20Materiaux.pdf>

caractéristiques techniques, organisationnelles et humaines d'intérêts des investisseurs, cependant, son écosystème industriel et institutionnel doit être structuré de manière à augmenter son attractivité et valoriser ses actifs.

D'après MAI-FOS, le projet PICTO correspond à la prise de conscience 50 ans après. Par exemple, après des années de fonctionnement, le GPMM n'a jamais pensé à attirer des entreprises afin d'utiliser l'acier produit dans la ZIP, ni les produits chimiques produits, avec des vues sur la création de chaînes de production, créant ainsi de véritables clusters.

Les industriels ont pris l'initiative de rédiger et de proposer le projet de PICTO au GPMM. Ainsi, depuis la fin de l'année 2013, plusieurs industriels de la ZIP de Fos, et plus exactement la zone dite « Caban-Tonkin », se sont mobilisés en concertation avec le GPMM et l'UIC Méditerranée (Union des Industries Chimiques), avec le soutien des collectivités (SAN Ouest Provence, Conseil Général, CCIMP) afin de donner naissance au projet PIICTO.

Dans le processus de développement de la plateforme PIICTO, il a été décidé la création d'une association loi 1901, dénommée « PIICTO ». L'objectif est de créer une plateforme industrielle, ayant remarqué la fragilité dans laquelle se trouve le secteur aujourd'hui. L'idée était de mettre les entreprises existantes au travail ensemble et attirer les entreprises afin de bénéficier de ce qu'elles produisent ou qu'elles jettent.

Selon DIRDEV-FOS, le projet PIICTO est le meilleur exemple d'effort de coopération. Piloté par un groupe d'entrepreneurs motivés afin de développer des projets en commun et bénéficier des ressources du territoire et de la proximité avec les acteurs voisins. Ce projet résulte de la prise de conscience collective des atouts de ce territoire en termes de potentiel de développement, et a pour objectif principal de consolider l'écosystème industriel existant sur la zone industrialo-portuaire.

Une autre préoccupation du projet est de maintenir les entreprises installées dans la ZIP. De cette manière, le travail de la direction de développement et d'aménagement de ce territoire (GPMM) se voue à créer des conditions pour enraciner ces entreprises, ayant peur de leur délocalisation ce qui ne serait pas quelque chose d'irréalisable du point de vue stratégique. Pour cela, le chemin envisagé est d'exploiter la connaissance et la capacité innovatrice.

Nous avons trouvé dans la littérature le concept de « bifurcation » au sens de Chabault (2010) qui traduit bien les efforts des industriels de la ZIP de Fos : d'une trajectoire industrielle vers

une trajectoire davantage technologique, qui repose très largement sur le constat des limites de l'agglomération d'entreprises. Il est important de souligner que pour arriver à ce niveau d'interaction et produire des innovations technologiques de façon collaborative des conditions préalables doivent être satisfaites : d'abord proximité organisée et ensuite proximité électronique. La bifurcation de trajectoire vers un plateforme industrielle d'innovation (INNOVEX) nécessite ainsi de revoir les modes de gouvernance et requière de nouvelles compétences que selon les interviewés, CONCHE-FOS2, DIRDEV-FOS2, DIRDEV-FOS, CHAMIS-FOS3, MAI-FOS, le GPMM ne détient pas.

Toutefois, un autre constat sur le projet PIICTO, souligné par CHAMIS-FOS2, est qu'il n'y a pas de résultats concrets, le réseau de gaz n'a pas encore été implanté bien que les études soient avancées. Sur la même ligne de pensée, DIRDEV-FOS3 affirme que le projet PIICTO vit dans un stage « d'orphelin » : créé, conçu théoriquement et gérant des efforts individuels.

6.3.4.2 - ZIP du Pecém : AECIPP

Dans l'attente d'un modèle de gouvernance, des entrepreneurs ont créé, en 2015, l'Association des Entreprises du Complexe Industriel et Portuaire du Pecém – AECIPP³⁹, ayant pour objectif de renforcer et développer l'activité entrepreneuriale. Selon le premier président de l'AECIPP et président de l'usine thermoélectrique ENEVA, Fernando Moura, l'entité représentative a été instituée dans le désir de construire une meilleure interlocution avec le Gouvernement de l'Etat. Ainsi, une des principales demandes est celle de l'implantation du modèle de gouvernance pour le CIPP, composé du conseil et unité de gestion, fonctionnant comme une espèce de mairie de la ZIP (*cf.* Figure 4).

L'AECIPP est créée en 2015 à l'initiative de la société CSP pour organiser la filière industrielle encore émergente et fragmentée, et mettre en œuvre une véritable dynamique de coopération entre les entreprises installées sur la ZIP du Pecém. Cette stratégie est soutenue par les entreprises du territoire. L'Association travaille aussi des principes de coopération et de mutualisation entre les entreprises.

Selon PREASS-PEC, l'AECIPP survient afin de compléter le rôle de l'animateur du CIPP, étant donné qu'il n'existe pas de gestion bien définie de la ZIP capable de répondre de moindre façon à la demande des entreprises installées. L'AECIPP est née de la préoccupation de formater un modèle de gestion avec ordre du jour et agenda mensuel bien défini. PREASS-

³⁹Plus d'informations sur : <http://www.aecipp.com.br/>

PEC souligne qu'il existe une série de demandes des entreprises, lesquelles contemplent les secteurs les plus divers, des questions basiques d'infrastructures comme énergie et eau, comme la sécurité institutionnelle et juridique, sans réponse.

Les nombreuses actions collectives mises en œuvre par l'AECIPP (salons professionnels, visites d'usines, rencontres informelles, etc.) participent au développement d'un sentiment d'appartenance commun. Chaque mois ils organisent des rencontres professionnelles où sont discutées des thématiques diverses liées aux activités industrielles. Le sentiment du Président de l'Association est que la confiance instaurée entre les acteurs, facilitée par la proximité géographique, permettait le développement des coopérations inter-organisationnelles à partir de la proximité organisée.

Aujourd'hui, l'AECIPP possède 18 entreprises associées (9 entreprises du secteur de l'industrie et 9 entreprises du secteur de services) totalisant 10 000 employés directs et une représentativité de 90% des entreprises de la ZIP. Le premier travail relevant de l'Association, en 2016, a été d'exécuter une recherche détaillée de tous les services demandés par les entreprises et le besoin de main d'œuvre spécialisée par ces dernières. L'objectif était de promouvoir des politiques de qualification de main d'œuvre.

6.3.5. Réflexions transversales sur la gouvernance des ZIP

La sous-performance relative du port de Marseille-Fos est probablement liée au pilotage de la gouvernance portuaire par l'État. Cette question soulève un double problème. Premièrement, le fait que des ports soient contrôlés par l'État pourrait rendre ces ports moins sensibles aux questions locales (comme nous l'observons lors des interviews) en comparaison avec les ports contrôlés par la ville ou les gouvernements régionaux (les ports du nord européen). Deuxièmement, les villes portuaires qui n'ont pas la responsabilité de leur port peuvent s'avérer moins désireuses de créer des conditions favorables au maintien du développement portuaire, sous la forme, par exemple, d'investissements, de permissions, de planification de zones logistiques ou par la création de corridors de fret. Autrement dit, l'interface ville-port conflictuelle où nous n'observons pas d'effets de synergie (Wang, 2003). Le résultat est une stagnation de la croissance portuaire, une valeur ajoutée en provenance du port limitée au niveau local. Parmi l'ensemble des facteurs pouvant mener à une telle situation, la gouvernance portuaire est sans aucun doute l'une des explications.

La sous-performance relative de la ZIP du Pecém est aussi liée au pilotage de la gouvernance. Mais ici le problème est d'une autre nature. D'abord, il n'y a pas un projet-territoire comme l'a décrit Loilier (2010), pour donner support à un pilotage centré sur des accords noués précédemment. On a, par ailleurs, observé l'absence d'un modèle de gouvernance territoriale pour la ZIP du Pecém, contrairement à la ZIP de Rotterdam et la ZIP de Fos ; c'est-à-dire que les acteurs productifs ont du mal à trouver les responsables de tel ou tel secteur et à résoudre des problèmes de quelque nature que ce soit. On observe donc une vraie faiblesse de communication. En raison de l'absence d'une gouvernance centrale, on ne peut parler du rôle de l'animateur de ce territoire tel que le décrivent Balmissé et Meingan (2015).

Deuxième Section : Retour sur la Littérature

Dans cette partie, nous revenons sur les questions de recherches que nous avons posées afin d'apporter des réponses adaptées compte tenu de la littérature mobilisée. Nous essayons de formuler des réponses tirées de la connaissance théorique pour ensuite les comparer aux résultats que nous avons obtenus empiriquement. Pour aboutir à une réponse plus fine et précise relative à l'objet de notre recherche, nous nous référons d'abord à chaque théorie utilisée, à savoir : agglomération d'entreprises (territoire), économie de proximité et gouvernance territoriale. Nous reprenons chaque proposition issue de ces trois champs de connaissance pour confronter avec le terrain et, ceci en expliquant chacune d'elles.

6.4. L'espace d'agglomération d'entreprises : au territoire

Dans le Chapitre 1, nous avons traité de l'organisation de la production « localisée », en mettant en relief l'importance du territoire pour les activités économiques. Nous nous sommes appuyé sur la conception de territoire comme facteur dynamique et en pleine mutation, résultat d'une construction collective, au sens de Debardieux (2003). Ce caractère évolutif sous-tend l'idée que le territoire n'est pas un aboutissement, n'a pas de fin, mais qu'à l'inverse, il se situe dans une construction permanente à travers l'articulation d'un « ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part » (Moine, 2006, p.126).

6.4.1. La ressource territoire

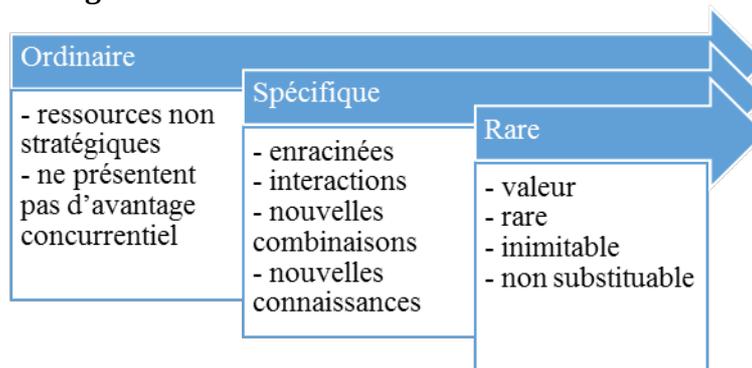
Nous nous appuyons sur les approches économiques contemporaines qui considèrent un territoire comme une ressource, résultat d'une construction socio-institutionnelle. Nous partons

de cette approche pour comprendre le territoire comme une ressource à partir du fait qu'il est incorporé dans un système de production (Kébir, 2004). Du fait de la complexité du terme le rendant flou et polysémique, nous avons analysé le territoire en tant que ressources ordinaires (Weppe *et al.*, 2012) mais aussi comme ressource extraordinaire ou rare (Wernerfelt, 1984 ; Barney *et al.*, 1991, 2001 ; Prévot *et al.*, 2010). Ainsi, deux acceptions opposées de la nature du terme territoire (ressource ordinaire ou rare), permettent d'engendrer un foisonnement de compréhensions. Nous avons donc identifié, dans le territoire, la présence des caractéristiques conformes au modèle VRIN, c'est-à-dire, de valeur rare, inimitable, non substituable. Par exemple, en se basant sur ce concept, les producteurs de *cru* font appel aux certifications d'origine protégée.

On considère, ensuite, que la performance des ressources ordinaires « territoire » pourrait venir de nouvelles utilisations et/ou de nouvelles combinaisons, comme avait proposé Weppe *et al.* (2012). On peut y ajouter la définition de Colletis et Pecqueur (2005, p. 54) sur les ressources spécifiques : ces ressources sont enracinées sur le territoire qui les porte car elles vont reposer sur une articulation particulière des acteurs qui, ayant des compétences différentes, produisent des connaissances nouvelles. Autrement dit, les ressources spécifiques sont des ressources coproduites par les acteurs du territoire (Veltz, 1993). Cette différenciation des ressources permet dès lors de mettre en évidence le fait que chaque territoire est potentiellement porteur de ses propres ressources. Nous concevons un type de ressource qui pourrait être caractérisé comme : ordinaire-spécifique et, dès lors rare.

Ainsi, un territoire pourrait devenir une ressource rare, à condition qu'il devienne spécifique. À mesure qu'il devient une ressource plus spécifique, il devient aussi plus rare. Toutefois, la condition pour atteindre ce niveau est le développement des aspects relationnels entre les acteurs insérés dans ce territoire. Il faut que ces acteurs soient capables d'opérer des processus d'interaction et de production de connaissances, qui devraient émerger du territoire. Cependant, dans les ZIP étudiées, le territoire ne devient pas encore une ressource spécifique, en raison des organes de gouvernance qui n'entreprennent pas les efforts indispensables pour encourager l'interaction entre les acteurs. Il n'y a donc pas de production de connaissances nouvelles, et il n'y a pas d'enracinement de la connaissance sur le territoire. Donc, nous nous plaçons au même niveau les ZIP de Fos et du Pecém, c'est-à-dire, les deux territoires en tant que ressources ordinaires et en l'absence de toute perspective raisonnable de transition pour devenir une ressource spécifique, comme indiqué ci-dessous (Figure 6.5).

Figure 6.5 – L'évolution des ressources territoire



Source : élaboration personnelle

6.4.2. Le territoire : une ressource modifiable

Le territoire est le lieu de la multiplication des contacts où chaque sujet maintient autour de lui un espace de sécurité mais aussi de coopération entre individus d'une même espèce pour la recherche des conditions nécessaires pour vivre et survivre (Raulet-Croset, 2008). Dans ce contexte, nous avons conçu le territoire comme une ressource productive, tout en permettant d'être construit et reconstruit en conformité avec les objectifs et les intérêts des agents. Ce concept ouvre un éventail de possibilités, également pour les territoires économiquement pauvres. Nous pouvons imaginer une nouvelle formulation : la capacité d'intervention humaine sur le territoire par la production de processus de bifurcation dans le but de créer des conditions de vie.

En fonction de ce raisonnement, la « nouvelle théorie économique des échanges », développée principalement par Krugman (1998), souligne deux phénomènes concernant les mutations territoriales : la spécialisation et la concentration. Selon lui, la spécialisation économique et la concentration des activités peuvent ne rien devoir à l'existence d'avantages comparatifs préexistants, mais s'expliquer par l'existence de rendements croissants⁴⁰, liés aux économies internes et externes. Une région, ou un pays donné, peut se spécialiser dans n'importe quel secteur et les activités économiques peuvent se concentrer n'importe où. Donc c'est la spécialisation et la concentration qui créent des avantages comparatifs, et non l'inverse (Krugman, 1980, 1991). Il suffit que n'importe quelle différenciation spatiale (concentration ou spécialisation) légère se manifeste pour qu'elle s'amplifie et prospère. À partir d'une gestion des ressources territoire, les processus de différenciation spatiale prennent forme. Ils constitueront la force gestionnaire qui traduira l'importance du territoire pour attirer des facteurs de production, et renforceront sa force centripète.

⁴⁰Le rendement est le rapport entre l'output et l'input, il est croissant si le même input peut produire un output supérieur.

De Lamarlière et Staszak (2000) ajoutent qu'il y a une tendance au regroupement, en renvoyant aux éléments suivants : économies de localisation ; économies d'urbanisation ; économies d'échelle. Sur le terrain, nous constatons la tendance naturelle de concentration de l'industrie lourde. D'une part, les producteurs ont intérêt à se localiser à proximité les uns des autres, car ils sont des partenaires économiques. D'autre part, les hauts-fourneaux profitent de leur regroupement pour partager des infrastructures lourdes (comme les installations portuaires) et surtout pour une question de sécurité et d'éloignement des centres.

Nous pouvons, ensuite, partir de ces constats pour combattre l'idée de sous-développement d'un pays ou d'une région, comme le résultat d'un phénomène initié et fini en lui-même. Autrement dit, il s'agit de faire le choix de changer de trajectoire et d'essayer de prendre la « bonne trajectoire ». Dans ce contexte, nous avons choisi les politiques microéconomiques de déploiement d'agglomérations d'entreprises comme une possibilité de changement de la configuration initiale d'un territoire. Ces constats sont pleinement vérifiés sur le terrain. Les deux ZIP sont mises en place dans des territoires qui, avant leur implantation, étaient totalement inexplorés économiquement et, avaient une faible densité démographique. Elles sont issues des politiques volontaristes des gouvernements, résultat de processus de bifurcation intentionnels dans le but de changer la réalité. Ainsi, nous pouvons conclure que les ZIP ont réussi à créer des agglomérations d'entreprises à partir de l'attraction des facteurs exogènes au territoire.

Par notre travail doctoral, il nous semble avoir apporté des éléments théoriques et empiriques pour défendre la *Proposition 1a* :

Les territoires peuvent être construits par l'intervention humaine, notamment par la production de biens d'infrastructure et par le renforcement des interactions productives entre les acteurs.

En revanche, nous ne devons pas oublier l'existence intrinsèque d'une « idéologie territoriale », comme souligne Lussault : « la reconnaissance des acteurs à faire partie d'un même espace et à créer des représentations » (2007, p.113). De son côté, Pesqueux (2014, p. 5) fait référence à une sorte d'ethnicité liée au territoire par surdétermination entre la logique endogène d'enracinement et la logique exogène d'ancrage. Nous détaillons ces éléments dans le paragraphe suivant.

6.4.3. La dimension identitaire du territoire

Pour Foucault (2004), le territoire garde dans son essence une dimension émotive et identitaire. On parle alors d'une acception identitaire classique (du point de vue culturel). Le territoire est donc le lieu de la reconnaissance et de la connaissance. Cette acception permet de saisir les subjectivités intrinsèques qui sont propres à chaque territoire et qui doivent être bien connues de la plupart des managers et animateurs du territoire, en raison du risque d'échec d'une politique volontariste d'intervention territoriale. La connaissance préalable de l'identité du territoire est une composante essentielle qui soutiendra la formulation d'un projet-territoire à long terme et bien articulé.

Le territoire vu comme un lieu identitaire est intimement lié au système des acteurs en interrelation, au sens de Moine (2006). Ce sont ces acteurs en interaction « qui vont permettre, soit dans un espace donné, soit par rapport à une problématique donnée, de comprendre en partie les raisons des équilibres en présence qui déterminent une stabilité dynamique du territoire » (Moine, 2006, p.126-127). Sur ce point, nous attirons l'attention sur la nécessité de mieux connaître les enjeux propres à chaque territoire, pour créer des synergies entre les acteurs qui gravitent autour des infrastructures et, par conséquent, pour éviter des ruptures. Donc la variable « humaine » doit être incluse dans le projet-territoire. Ces mesures aideront les entreprises attirées à s'insérer dans les lignes directrices du projet et donc faciliteront les processus d'interaction entre les acteurs.

Néanmoins, nous avons vérifié une similitude forte existe entre les deux ZIP étudiées sur le sujet du respect des représentations et des conventions préexistantes. Dans les deux cas, ces représentations et conventions n'ont pas été observées dans les projets-territoires. Dans les deux ZPI analysées, les aspects relationnels restent insuffisamment intégrés et n'ont pas encore reçu de traitement approprié. Ce problème peut être signalé dans notre recherche comme une question de fond dans la mesure où il entraîne d'immenses répercussions économiques, sociales et politiques qui se font sentir sur la performance des zones. Par conséquent, la Proposition 1b formulée à partir de la théorie, n'a pu être vérifiée empiriquement. Cependant, les cas de la ZIP de Rotterdam et d'autres ZIP du nord de l'Europe nous permettent d'accepter la proposition comme vraie. Nous reviendrons sur cette question ci-après lorsque nous aborderons les concepts de la gouvernance territoriale.

Proposition 1b. Il existe des politiques et des outils de gestion qui devraient être mobilisés pour stimuler ces changements des territoires tenant compte, en particulier, de l'importance de l'aspect relationnel des acteurs.

6.4.4. Le « rite de passage » d'un territoire à un RTO

Le processus d'évolution et de bifurcation dans la trajectoire d'un territoire passe inexorablement par le choix des différentes formes territoriales d'organisation. Nous avons retenu quelques structures mises en lumière par la littérature en économie géographique et en management stratégique, en raison de leur importance dans le champ scientifique. En premier lieu, analysons les deux courants théoriques les plus importants, qui ne sont pas toujours convergents : les concepts séminaux de A. Marshall sur les districts industriels (1890, 1919), qui deviendront la pierre angulaire des approches diverses sur la concentration spatiale d'entreprises (Becattini, 1979 ; Markusen, 1995 ; Garofoli, 2002 ; Daumas, 2007) ; et les travaux de Porter (1990, 1998) et Krugman (1991) sur les clusters qui font désormais référence à la notion des acteurs intervenant à différents niveaux dans la production du réseau, directement ou indirectement.

Ainsi, nous arrivons à mieux comprendre les conceptions sous-jacentes aux caractéristiques organisationnelles, institutionnelles, économiques et géographiques de ces formes d'organisation spatiale de la production (districts industriels de Marshall et clusters de Porter ou Krugman), et aussi de leurs variations : systèmes productifs locaux, milieux innovateurs, nouveaux espaces industriels, systèmes et arrangements productifs locaux, réseau territorial d'organisations... Pour croître et prospérer, ces formes organisationnelles nécessitent une concentration de talents, d'infrastructures, de capitaux, etc. – tous facteurs clés du succès d'un écosystème entrepreneurial. Plus spécifiquement, ces initiatives, à l'échelle locale, aident à créer des liens entre les entreprises et le monde universitaire, à simplifier les démarches administratives, à développer les infrastructures et la connectivité, à communiquer, à faire naître les interactions inter-entreprises, à faire valoir les avantages de s'implanter ici plutôt qu'ailleurs. Si l'existence d'un contexte politique favorable n'est pas forcément un prérequis pour amorcer une activité entrepreneuriale, elle devient, en revanche, plus critique dès lors que l'on vise une agglomération d'entreprises.

Nous avons vu qu'il existe un point commun dans la définition des formes d'organisation territoriale des entreprises et la nécessité d'interaction entre les acteurs. Aucun des modèles

présentés ne néglige l'importance des relations entre les auteurs, comme en attestent les passages ci-dessous :

- *Le milieu innovateur est ainsi défini comme « 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 et al., 1993, p.9).*
- *Il est raisonnable de supposer que les Systèmes et arrangements productifs locaux (SAPL) sont susceptibles d'être appliqué dans les contextes économiques et sociaux où se présentent des agents productifs qui se lient par des interactions (Amaral Filho, 2011).*
- *Les travaux sur les agglomérations d'entreprises soulignent le potentiel important des réseaux territoriaux d'organisations (RTO), au sein desquels se développent des mécanismes propices aux interactions (Malmberg et Maskell, 2002 ; Gertler, 2003).*

Presque toutes les formes organisationnelles considèrent l'interaction entre les acteurs comme un produit naturel, quelque chose de donné. Elles partent de l'hypothèse que les interactions sont déjà conçues et entièrement enracinées au territoire ou elles estiment que la proximité géographique entre les acteurs suffira à rendre naturelles les relations commerciales. Ce positionnement théorique est expressément refusé dans notre recherche. C'est motivé par cette antithèse que nous avons élaboré notre étude.

Dans le cadre théorique retenu (cf. Figure 1.2) et dans les études empiriques effectuées, nous repérons deux niveaux de niveaux d'évolution des territoires :

- i. La transition de la phase territoire à l'agglomération d'entreprise permet de saisir des caractéristiques propres aux pouvoirs publics : l'attraction des forces exogènes, les efforts d'aménagement du territoire, le déploiement des infrastructures, les politiques volontaristes... ;
- ii. Ensuite, dans le passage du stade de l'agglomération d'entreprise au RTO, on mettra plutôt en évidence les caractéristiques relationnelles et managériales : le choix d'un modèle de gouvernance territoriale et de la forme organisationnelle ; la formulation des règles et des objectifs communs, la construction des projets collectifs, les rapports d'interaction entre les acteurs...

Ainsi, on a constaté que dans la première transition, il y a une forte volonté politique d'entreprendre dans le territoire. Par contre, cette volonté n'est pas toujours associée à une vision à long terme. C'est-à-dire qu'il y a un espace entre la politique de mise en place des

infrastructures, l'attrait des industries, l'offre d'avantages, et les répercussions économiques et sociales qui pourraient convaincre les citoyens de l'intérêt de ces politiques. Ces critiques attirent l'attention sur la nécessité de nouvelles modalités en matière de déploiement des agglomérations d'entreprises, surtout dans les pays en voie de développement. La population doit être invitée à participer à la construction démocratique d'un projet-territoire afin d'exploiter efficacement les proximités et les ressources limitées et de tirer profit du maximum de compétences possibles du territoire.

6.5. Économie de Proximité

En fonction des faits scientifiques mentionnés plus haut (section 6.4), surtout en ce qui concerne la problématique de l'attachement des acteurs d'une concentration d'entreprises pour développer les rapports d'interactions productives, nous avons choisi de nous pencher sur la théorie de l'économie de proximité.

Nous nous concentrons plus particulièrement sur le fait d'apporter des éléments de compréhension des dynamiques de construction des proximités, ainsi que leur mobilisation dans les processus d'interaction. Nous pourrions nous demander quelle est l'importance de comprendre les mécanismes sous-jacents aux processus de création des liens sociaux au sein des réseaux territoriaux. La mondialisation a conduit à une décentralisation des réseaux de production (Porter, 1990, 1998), elle s'est aussi traduite, paradoxalement, par des regroupements humains formant des systèmes productifs à partir de l'attraction des facteurs exogènes au territoire. C'est notamment ce qui s'est vérifié dans le cas des deux ZIP analysées.

Alors, comment concevoir un projet et faire évoluer une agglomération d'entreprises conformément aux attentes de membres très dissemblables, que ce soit au niveau de « leur culture, de leurs croyances, de leurs pratiques, qui entravent la compréhension mutuelle, la confiance, la communauté des objectifs, et même les motivations d'interagir » (Bourdeau-Lepage et Huriot, 2009, p. 234) ? C'est ce genre de question complexe qui doit être posée à l'animateur du territoire. Bourdeau-Lepage et Huriot (2009) offrent des pistes pour franchir ces obstacles. D'après les chercheurs, à chaque catégorie d'obstacle correspond une forme de proximité facilitant les interactions. Ainsi, les proximités rendent ces interactions plus aisées, moins coûteuses.

6.5.1. Enchevêtrements de concepts : territoire, proximité et interactions

Le courant de l'économie de la proximité repose sur l'idée que le territoire n'est pas neutre ou n'est pas donné d'avance, comme l'avaient affirmé Bellet *et al.* (1993) dans leur travail séminal. Sur la relation entre proximités et territoires, Rallet (2002) souligne au moins trois concepts : les proximités sont un effet de l'histoire du territoire, conditionnées par la dynamique des relations localisées entre une diversité d'acteurs et d'institutions ; mais le territoire est aussi une construction fondée sur les relations de proximité, qui en fixent les contours ; enfin, le territoire est lieu de projection de l'action des Politiques publiques, et se confond avec l'autorité publique qui en a la charge, lorsqu'elle existe. En suivant cette même ligne de pensée, Garofoli (2002) affirme que le territoire doit être considéré comme un construit, issu des pratiques et des représentations des acteurs économiques et institutionnels, articulé à un contexte en évolution, c'est-à-dire un construit socio-institutionnel à partir des rapports de proximité. Dans ce contexte, on retrouve la liaison entre ces deux concepts et leurs contributions mutuelles.

A son tour, Pesqueux (2014, p. 12) signale l'existence d'une « économie de la proximité qui tente de suppléer à l'absence de référence territoriale de la notion de marché. Cette référence territoriale comporte plusieurs caractéristiques : l'existence d'une mémoire [...] et de dynamiques endogènes qui font appel à la notion de capital humain et à celle de capital social ». Ce sont des acceptions que nous avons constatées dans la section précédente, et qui réaffirment notre positionnement théorique en ce qui concerne l'aspect singulier du territoire et l'importance de mieux le connaître afin d'engendrer la création de liens de proximité entre les partenaires.

Ainsi, nous pouvons affirmer que l'émergence du territoire est progressive et s'appuie sur un enchevêtrement complexe de proximités (géographique, culturelle, cognitive, organisationnelle, institutionnelle, électronique) et les possibles interactions qui doivent pouvoir se nouer au sein des territoires. Gilly et Torre (2000) vont réaffirmer ce point en disant que la notion de proximité s'inscrit dans une conception de la réalité économique comme celle de la réalité sociale essentiellement relationnelle.

6.5.2. Le sens étroit de la proximité : l'acception géographique

Une partie non négligeable du savoir nécessaire à l'activité productive se transmet par des interactions face à face. Ce type de diffusion de l'information explique que l'on ait toujours des comportements dans la production différenciés d'une région à l'autre du fait des échanges interpersonnels qui expliquent l'existence de territoires productifs singuliers (De Lamarlière et Staszak, 2000).

De plus, la proximité pourra s'exprimer en termes de coûts des interactions qu'elle rend possibles (Fujita et Thisse, 2003 ; Combes et al., 2006), c'est-à-dire qu'elle se rapporte à la distance entre les acteurs, pondérée par le coût monétaire et temporel de son franchissement (Torre et Beuret, 2012). Il est donc possible d'affirmer que les firmes bénéficient d'externalités informationnelles, d'autant plus qu'elles sont géographiquement proches.

En effet, l'augmentation parfois fulgurante des coûts de R&D (Rallet, 1991) incite les organisations à se regrouper géographiquement, permettant aux différents acteurs du projet d'avoir des contacts physiques réguliers et fréquents, d'accélérer les délais de conception, de partager les coûts des équipements, de mettre en place des procédures d'interactions et des transferts de technologie (Loilier et Tellier, 2001).

Une fois tout cela explicité, nous avons retenu dans la littérature des points qui remettent en cause la réelle contribution, surtout au niveau de la performance économique, d'être proche physiquement de façon permanente les uns des autres, par exemple dans une agglomération d'entreprises :

- la proximité géographique n'est pas suffisante à l'existence d'interactions, en particulier d'interactions informationnelles, car des agents géographiquement proches peuvent coexister sans interagir, s'ils n'ont aucun intérêt commun (Bourdeau-Lepage et Huriot, 2009) ;
- les coûts de transport ont très fortement diminué grâce à une intensification de la concurrence dans le secteur du transport maritime et, par conséquent, de la course au gigantisme des navires. Pour l'industriel, l'éloignement des sources de matières premières peut ne plus être qu'un facteur secondaire (Weber, 1909 repris par Gordon et McCann, 2000) ;
- la question des interactions hors de la proximité géographique est résolue en ce qui concerne les rencontres face-à-face (Rallet et Torre, 2005). Les besoins de proximité

géographique diminuent dans le temps à mesure que se déroule un projet d'innovation (Boschma *et al.*, 2002 ; Talbot, 2013).

En revanche, sur le terrain nous constatons que l'industrie lourde, développée dans les ZIP, a sa logique propre et ne s'inscrit pas dans les travaux précédents menés par les auteurs du courant proxémique ni par les tenants de la géographie économique Krugman (1980, 1991) et Lamarrière et Staszak (2000). Comme nous l'avons signalé dans la Section 6.2.2.3, les industriels ne délocalisent pas vers les ZIP pour bénéficier de conditions relatives à la spécialisation d'un secteur ou d'une connaissance enracinée dans le territoire (du fait que ces conditions n'existent pas). Les ZIP sont constituées dans une large majorité par des industries de moindre contenu technologique, production banale et standard, demandant une main-d'œuvre peu qualifiée. De cette façon, l'industrie lourde a une tendance naturelle à la concentration, pour ces quatre principales raisons :

- Motivations génératrices d'externalités positives : la localisation géographique (proximité ou accès aux marchés consommateurs), l'offre variée de modalités logistiques de transport (comme les installations portuaires) ;
- Motivations génératrices d'externalités négatives : l'éloignement de centres urbains permettant l'installation d'activités dangereuses productrices de risques et de pollutions diffuses ou d'émissions toxiques, pour une question de sécurité.

Sous la pression de la concurrence globale, les entreprises sont amenées à devenir de plus en plus compétitives. Ainsi, les pays et les régions infranationales se lancent dans une concurrence globale avec les pays émergents pour attirer les conglomérats. Les ZIP devraient s'inscrire dans ce contexte et s'employer à mettre en œuvre des politiques renforçant leur attractivité. De ce fait, dans une ZIP, on peut observer d'autres facteurs qui peuvent se présenter comme fondamentaux pour le choix de la localisation :

- Motivations par le prix des facteurs de production : la main d'œuvre à faible coût (indépendamment de sa qualification), le bas prix du terrain, un accès facile aux sources de matières premières ;
- Motivations d'ordre légal et fiscal : l'assouplissement du cadre juridique et institutionnel (exemple des droits des travailleurs), l'allègement au niveau des taxes et impôts fédéraux et régionaux (exemple des ZFE).

Ces constats s'inscrivent en opposition aux concepts invoqués par la littérature en économie géographique et en management stratégique du territoire qui reposent sur deux acceptions très

théoriques et peu vérifiables empiriquement, notamment en ce qui concerne la genèse et les politiques de déploiement d'une agglomération d'entreprises. Tant le courant que défende la nécessité d'une proximité géographique temporaire, (Loilier, 2010 ; Talbot, 2013), que le courant qui vise à promouvoir la nécessité de proximité géographique permanente (Marshall, 1919 ; Becattini, 1981 ; Schmitz, 1997 ; Porter, 1990), ils sont des formulations théoriques que n'aide pas à comprendre les besoins de proximité des ZIP.

6.5.3. L'aspect relationnel : l'essence de l'école de proximité

La dimension non spatiale du concept de proximité peut être comprise comme une source « potentielle qui est éventuellement à activer ou à mobiliser » (Torre et Beuret, 2012, p.12). De ce fait, nous nous posons une question : pourquoi activer ce potentiel ? Derrière cette question, il y a en particulier le désir de stimuler les interactions. C'est à partir de cette compréhension que la proximité du type organisé s'intéresse aux facteurs abstraits plus difficiles à mesurer, comme par exemple, le système de représentations, les règles, les routines de comportement, les croyances, les normes sociales, la culture, les savoirs, l'adhésion mentale à des catégories et les objectifs (Torre et Filippi, 2005). Ces facteurs sont bien différents des variables coûts et temps pour franchir les distances comme nous l'avons vu dans l'acception géographique du terme proximité. Toutefois, on peut donner une sorte de mesure en termes de degré de connectivité, qui traduit un potentiel plus ou moins grand d'interaction ou d'action commune (Torre et Beuret, 2012). Toujours d'après les auteurs, ces degrés de connectivité se sont construits à partir des relations réciproques dans un réseau, qui provoquent un raccourcissement des distances cognitives.

Nous revenons sur la question posée précédemment afin d'essayer de donner une réponse. Pour ce faire, il faut activer et mobiliser le potentiel de proximité organisée lorsque les individus ou les organisations « ont l'intention de réaliser un projet collectif » (Talbot, 2013, p.5). De cette question se profile une autre : comment activer et mobiliser les proximités organisées entre les acteurs, autrement dit, comment les faire collaborer et réaliser des interactions productives ? Même si dans la littérature, nous retrouvons « l'idée que des liens forts peuvent s'avérer au final contre-productifs contrairement aux liens faibles » (Loilier, 2010, p.8) et trop de cohésion nuit à la performance (Wise, 2014), il est reconnu que lorsque les acteurs n'ont pas de similitudes ni de sentiments d'appartenance à un réseau, les rapports d'interaction s'avèrent impossibles (Torre, 2010 ; Torre et Beuret, 2012). Par ailleurs, Torre et Beuret (2012, p.13) soulignent qu'entretenir des liens de connectivité en termes de logique d'appartenance n'est

pas un garant de la survenance d'interactions, encore moins de la qualité de ces dernières. Ce sont les actions humaines qui conditionnent le fait d'entrer en interaction.

De plus, s'agissant d'un réseau territorial d'organisations il faut aussi ajuster les motivations, coordonner les actions et procédures de décision, nouer des contrats entre les différentes parties prenantes... (De Lamarlière et Staszak, 2000, p. 207). Les règles et normes communes deviennent des instruments de régulation des relations et les renforcent (Talbot, 2013, p.5). Ce regroupement structuré par des procédures de coordination et des règles doit développer une capacité à articuler une réflexion collective, influencer son environnement et obtenir l'adhésion des participants.

Dans ce contexte, quel est le but ultime d'activation et de mobilisation de la proximité organisée ? Le but sera de rendre les coopérations entre les acteurs *a priori* plus faciles à développer. Ces « ressources cognitives (un langage, des représentations, des règles), parce qu'elles sont partagées, permettent d'acquérir, de conserver et de transmettre des connaissances, des savoir-faire, des expériences nécessaires à l'aboutissement du projet » Talbot (2013, p.5).

En revanche, à partir de nos observations sur le terrain, nous avons constaté des logiques qui divergent de la théorie. Dans les ZIP, nous avons observé un ensemble de cultures, de croyances, de normes sociales et organisationnelles en grande partie dissemblables à cause de la présence massive d'entreprises multinationales. Les informations, les valeurs et la culture organisationnelle vont continuer à circuler de l'organisation-mère vers les organisations expatriées, lorsque les organisations délocalisées sont intégrées dans une communauté de leur pays d'origine et qu'elles restent imprégnées par sa culture (Kramvig, 2009). Il n'y a aucune similitude ou sentiment d'appartenance, qui aurait pu être accru si l'on n'avait constaté le manque de politique de gouvernance ajustée. En conséquence, la motivation à déployer des projets collectifs reste limitée, voire inexistante. Néanmoins, il est possible de souligner des initiatives dans le but de créer une proximité organisée, mais avec des motivations propres et totalement en désaccord avec ce qu'indique la littérature. Nous avons catalogué deux types de motivations, une pour chaque ZIP analysée :

- ZIP de Fos : les motivations sont plutôt engendrées par des questions économiques. Les industriels sont convaincus que leur modèle de production est situé dans un moment délicat que les spécialistes appellent « fin de cycle ». Les conséquences de cette crise sont encore aggravées par le fait que dans la ZIP il n'y a pas

d'environnement d'affaires bien structuré. C'est ce que nous avons nommé dans la Section 6.2.1.2 la « proximité organisée imposée par le marché » ;

- ZIP du Pecém : les motivations sont liées à la faiblesse de la proximité institutionnelle et organisationnelle qui se traduit par un manque de politiques de gouvernance. Ainsi, l'intérêt est d'augmenter le pouvoir de la coalition des industriels pour exercer de fortes pressions sur les gouvernements et bénéficier d'une plus grande marge de négociation. On parle alors d'une « proximité organisée pour acquérir de la force ».

A partir de la théorie et de nos constats sur le terrain, nous avons pu amplifier la taxonomie et la reconnaissance de nouveaux caractères pour mieux comprendre les relations dans une agglomération d'entreprises et, donc, nous avons recensé deux types de réseaux en ce qui concerne ces rapports de proximité organisée :

i. **Réseau cohérent** : il est possible d'identifier les similitudes et les appartenances. Il est plus facile de gérer et de regrouper les acteurs autour d'un projet et un objectif communs, ainsi que de coordonner les relations. Exemple : réseaux agricoles ruraux, réseaux d'innovation et de technologie pilotés par une grande entreprise pivot...

ii. **Réseau décousu** : il est créé à partir de l'attraction des facteurs de production exogènes au territoire, lesquels sont, dans une large mesure, dissemblables. Il n'existe pas de rapports de similitudes ou d'appartenance. La coordination doit régler une double tâche à réaliser simultanément : coordonner les actions et les procédures par le biais des instruments de régulation des relations ; et activer les proximités organisées pour faire naître les similitudes et appartenances. Exemple : ZIP, ZFE...

Tableau 6.3 - Le cadre retenu

Caractéristiques du Réseau	Réseau cohérent	Réseau décousu
Similitudes	existent	n'existent pas
Appartenance	existe	n'existe pas
Coordination afin de :	- gérer les actions et procédures par le biais des instruments de régulation	- gérer les actions et procédures - activer les proximités organisées

Source : élaboration personnelle

6.5.4. La proximité avec l'éloignement géographique

Bourdeau-Lepage et Huriot (2009, p. 242) soulignent que la proximité organisée n'est pas suffisante aux interactions : « s'il n'y a pas de possibilité matérielle d'interagir, il n'y a pas de réseau matériel de transport et de communication qui puisse supporter les interactions ». Ainsi, les TIC permettent une socialisation des échanges (donc une proximité sociale) sans passer par la proximité géographique (Loilier, 2010) et « accélèrent la circulation des données entre entreprises » (Loilier et Tellier, 2001, p.8). La proximité devient compatible avec l'éloignement géographique et l'absence de déplacement.

Dès que les acteurs s'éloignent géographiquement, le fonctionnement des circuits informationnels au sein de l'organisation pose deux difficultés : d'abord, la coordination et le contrôle au sein des grandes firmes, aux unités dispersées à l'échelle de la planète, ensuite la coopération entre firmes.

D'après Loilier (2010), la première difficulté est résolue en s'appuyant sur une proximité électronique (grâce à l'utilisation intensive des TIC) et organisationnelle élevée (distance cognitive faible), permettant la création d'une confiance institutionnelle (qui garantit une proximité institutionnelle élevée). De plus, après le processus de codification de la connaissance produite va se dérouler normalement l'étape de diffusion vers les filiales (régions ou zones économiques offrant de faible coût) productrices de produits banals, permettant l'éloignement de la maison mère (Talbot, 2010).

Pour illustrer ce constat théorique, nous fournissons l'exemple des zones d'assemblages au Mexique, les « *maquiladoras* ». Nées dans les années soixante, ces zones ont essaimé dans le nord de Mexico. Elles ont surtout proliféré après l'entrée en vigueur, en 1994, du traité de libre commerce régional – l'Alena – entre les États-Unis, le Canada, et le Mexique (Schapira et Revel-Mouroz, 1993). Pour les multinationales, la valeur ajoutée des *maquiladoras* est la main-d'œuvre pas chère et, de plus, elles bénéficient du non-paiement d'impôt sur un produit non finalisé. Dans ce cas, « le territoire y est appréhendé comme un lieu, doté de ressources données *a priori*, dont la compétitivité est intimement liée à l'existence d'un avantage de coût » (Loilier, 2010, p. 17).

Cependant, il reste à résoudre la question de la coopération entre les firmes délocalisées et regroupées sur un même territoire, comme c'est le cas des ZIP étudiées. Les agglomérations d'entreprises déployées par l'attraction des facteurs exogènes et sans un grand effort pour

mobiliser les proximités, n'ont pour véritable vocation de ne pas développer de rapports d'interaction entre les acteurs. Ils finissent par se caractériser seulement par la co-localisation et, donc par rester dans un stage d'agglomération d'entreprises.

Ainsi, en général, la production d'innovation reste limitée à quelques territoires sélectionnés, qui disposent déjà de capital humain élevé, ressources financières, infrastructures de recherche... Ces pôles deviennent des lieux d'attraction exerçant une force centrifuge élevée qui selon Perroux (1991) caractérise la capacité d'un territoire à attirer des ressources matérielles et humaines et qui contribue à créer une zone d'influence. De fait, nous avons observé une concentration spatiale de la production de connaissances, en fournissant des avantages compétitifs pour certains territoires, surtout dans les régions et pays déjà dotés d'actifs productifs.

Face à cette dure réalité, il va falloir que les agglomérations d'entreprises, déployées à partir des facteurs exogènes au territoire, adoptent un régime de gestion régionale fondée sur les principes des accords en vue d'activer les proximités non spatiales. A cet égard, Bourdeau-Lepage et Huriot (2009, p. 242) en parlant des proximités géographiques et organisées affirment que « les deux dimensions s'influencent mutuellement dans un processus dynamique cumulatif ». Ainsi, en ce qui concerne une agglomération d'entreprise de nature exogène, il faut un modèle de gouvernance fort (gouvernement local et/ou institutions fortes) avec un cadre institutionnel solide, un projet-territoire (au sens de Loilier) bien encadré avec des engagements à long terme des parties concernées, de sorte à ne pas se soumettre au pouvoir économique des grandes entreprises multinationales.

En particulier, la vision de l'animateur du territoire, dans sa politique pour saisir des opportunités d'investissement, doit faire l'objet d'évaluation adéquate afin d'inviter les entreprises à faire partie d'une logique territoriale, de façon à minimiser ou à atténuer les risques de se replier sur elles-mêmes, comme si elles étaient déconnectées d'une soi-disant « sphère organisationnelle de l'agglomération ». Dans ce cas, il est prévu que la proximité géographique permette le flux de connaissances tacites et ; la mise en place d'un réseau de communications animé par l'esprit conquérant et innovateur de son pilote, ce qui rendra possible un partage dans la foi des expériences, de connaissances codifiées, visant à engendrer des coopérations, des ateliers professionnels, des rencontres techniques, des projets collectifs (Loilier et Tellier, 2001 ; Loilier, 2010). C'est ainsi que les agglomérations d'entreprises iront dans la bonne voie : une proximité électronique qui servira à stimuler l'activation de la

proximité organisée. À partir du renforcement des liens relationnels, nous pouvons nous attendre à l'enracinement de la connaissance (Torre, 2008) au sein du territoire et ainsi à la création d'avantage concurrentiel.

Ainsi, il semble que les différents types de Proximités reposent sur un raisonnement circulaire, c'est-à-dire qu'ils se renforcent mutuellement. On parle alors d'un processus cumulatif ou de boucle de rétroaction positive, conformément à Figure 2.1 (Chapitre 2). Une fois que ce processus rétroactif est opérationnel, nous arrivons alors à une proximité du type Proximité Territoriale Structurée. À ce stade, toutes les conditions pour mettre en œuvre des politiques de collaboration, de création et de partage de connaissance, de coopération et mutations sont disponibles et par conséquent, un RTO peut être déployé.

Au Nord-Est du Brésil, dans l'Etat fédéral de Pernambouc (à la frontière de l'Etat du Ceará), se trouve là un cas intrigant et exceptionnel par rapport à une région pauvre du pays et sur l'aspect de l'interaction entre les acteurs, un pôle producteur d'innovations technologiques connu sous le nom de « Porto Digital⁴¹ ». Il s'agit d'une zone essentiellement basée sur les technologies de l'information et de la communication, générant des milliers d'emplois chaque année. Les entreprises basées dans la région disposent de l'expérience et des compétences dans le domaine du développement de logiciel, de jeux, de l'ingénierie, des médias, de la publicité, de l'économie créative et des technologies pour les villes. Le parc technologique est composé de 267 entreprises telles que Dell, Accenture, Motorola ou Sun Microsystems. Le parc a été créé en 2000, en tant qu'association civile sans but lucratif, et est depuis reconnu comme un succès éclatant, surtout du fait du modèle de gouvernance adopté. Le cumul des chiffres d'affaires des entreprises qui y sont implantées dépasse les 500 millions de dollars pour les trois dernières années.

Revenons maintenant sur la Proposition 2, (telle que décrite ci-dessous) basée sur le cadre théorique pour la confronter aux connaissances acquises lors de la réalisation de nos recherches empiriques. Nous nous sommes rendu compte que pour arriver à un niveau de proximité territoriale structurée, il est nécessaire que les trois composants de la proximité, à savoir, géographique, électronique et organisé, soient pleinement opérationnels et en interaction permanente (cf. la Figure 2.2). Nous pouvons donc déduire que le fusionnement de ces trois facteurs n'est pas forcément facile à faire apparaître dans un territoire donné et, par conséquent,

⁴¹Disponible sur : <http://www.portodigital.org/home>

l'émergence de la proximité territoriale structurée est extrêmement rare. Comme nous l'avons annoncé précédemment, les ZIP étudiées ne présentent pas les conditions permettant d'assurer l'activation des proximités.

Proposition 2 : Un constat, suite à cette revue de littérature dans le cadre des proximités nous pousse à nous questionner sur les éventuels facteurs d'influence qui peuvent impacter le déploiement ou la création des RTO. Dès lors, nous pouvons affirmer que la Proximité Territoriale Structurée suit toujours l'existence dans un territoire des autres proximités : la Proximité Géographique, le degré de la Proximité Organisée et la Proximité Électronique entre ses membres. Cela parce que, sans Proximité Organisée, pas d'interaction, et sans Proximité Electronique, les interactions seront limitées et, donc pas de Proximité Territoriale Structurée.

A partir de cette confrontation entre la théorie et le terrain, nous avons établi le Tableau ci-dessous. Nous essayons d'établir un état des lieux en faisant un lien entre l'activation des proximités et les possibilités de développement des territoires.

Tableau 6.4 – La mobilisation des proximités non spatiales dans un territoire : un état des lieux

Genèse de l'agglomération	Politiques d'activation des Proximités	Processus d'évolution / bifurcation	Exemple
Attraction des facteurs exogènes	faibles	- grande probabilité de rester au premier stade de développement : l'agglomération d'entreprise - risque de ne pas produire les résultats escomptés et de conduire à un échec	- ZIP de Fos - ZIP du Pecém
	forts	- possibilité d'arriver à un RTO à partir des efforts conjoints des parties prenantes, surtout, des institutions hors de l'agglomération	- Pôle d'innovation technologique « <i>Porto Digital</i> »
Préexistence des facteurs endogènes	faibles	- tendance naturelle à rester un système productif local : pas d'infrastructure matérielle pour concevoir un réseau informatique ; faible capacité de gestion et capacité financière limitée ; - les acteurs entretiennent des interactions pour échanger des connaissances tacites (d'aide) sans l'objectif de produire de l'innovation et des avantages compétitifs : des interactions « mécaniques » sans un but commun et sans développer des projets collectifs	- Les petites exploitations viticoles appelées « <i>Vale dos Vinhedos</i> » dans l'Etat du Rio Grande do Sul - Les producteurs de hamacs faits main au Ceará
	forts	- avec des politiques de mobilisation et d'activation des proximités, possibilité de devenir un facteur attractif	
Facteurs endogènes attirant les facteurs exogènes	faibles	- territoire avec une force centrifuge intrinsèque - capable d'atteindre un RTO de façon spontanée à partir des rapports commerciaux - faiblesses de gouvernance territoriale font que ces agglomérations sont moins performantes, du fait de l'absence de développement des possibilités de coopération, mutualisations, projets collectifs	- District Industriel : « Troisième Italie » - Pôle productif métal-mécanique de la région du « <i>Grande ABC</i> » à São Paulo

	forts	- il pourrait aboutir en fin de compte à développer des projets de R&D collaboratifs	- Silicon Valley - ZIP de Rotterdam - Pôles de Compétitivité ⁴² : Aquimer et I-Trans
--	-------	--	---

Source : élaboration personnelle

6.6. Gouvernance territoriale

Nous avons étudié les potentialités du facteur terrain et ses multiples possibilités à partir des processus d'action délibérée des acteurs dans les bifurcations de trajectoires économiques. Ensuite, nous avons ajouté dans notre construction théorique la contribution de l'économie de proximité, en nous préoccupant de comprendre les mécanismes sous-jacents pour l'établissement des interactions productives dans un RTO. A présent, nous devons découvrir ce qui est au-delà de la ressource territoriale et des concepts de proximité nécessaires au déploiement des interactions. En effet, nous avons cherché des instruments théoriques pour nous aider à déclencher la mobilisation et l'activation des proximités entre les acteurs qui sont géographiquement concentrés en un même endroit.

De fait, nous nous sommes rendu compte qu'il y a de nombreuses questions encore sans réponses dans la littérature sur l'activation des proximités. Par exemple : quel est le meilleur processus de gestion territoriale à déployer ? Quel est le moment de mobiliser la proximité non spatiale ? Qui doit être responsable de cette activation ? Comment activer et mobiliser les proximités organisées entre les acteurs, autrement dit, comment les faire collaborer et réaliser des projets collaboratifs ? Nous considérons la réponse à ces questions comme difficiles à trouver. En effet, il n'y a pas de modèles ou des recettes à reproduire sur tous les territoires de manière interchangeable, au contraire d'une expérience de laboratoire. Nous pouvons dire que ce sont des problématiques communes à toute science sociale, comme nous l'avions prévu dans notre Chapitre 4 traitant d'épistémologie et de méthodologie.

Quand nous parlons d'une structure organisationnelle complexe comme une agglomération d'entreprises, il y a toujours des facteurs qui ne sont pas mesurables et qui donnent plus de difficulté aux gestionnaires. Ils concernent en grande partie les possibilités de risque d'échec auxquelles se sont exposées les agglomérations d'entreprises. Tout cela est dû à l'impossibilité de bien encadrer la variable de l'« intentionnalité humaine », ce que les économistes appellent

⁴²Rapport disponible sur : <http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/CGET%20Bilan%20Poles%20de%20competitivite%20Mars%202017.pdf>

les « informations asymétriques » des marchés. Ceci accroît les coûts de transaction et les incertitudes quant au comportement des parties prenantes. Même si les analyses économiques fondées sur la théorie des jeux, comme celles proposées par J. Nash, tentent de minimiser les possibilités d'échecs, les risques sont toujours latents et possibles dans une concentration d'entreprises, comme nous en ont averti Bourdeau-Lepage et Hurriot (2009, p. 234) mentionnés plus haut. Sur la même ligne de pensée, De Lamarlière et Staszak (2000, p. 129) affirment que les concentrations géographiques d'entreprises rendent l'espace plus hétérogène en augmentant les contrastes culturels, sociaux et organisationnels. À son tour, Gomez (2014) parle de dissemblance : les acteurs dissemblables au départ ne partagent pas de culture commune. Cela pourrait poser des problèmes de création de proximités entre les acteurs et, par conséquent, de coordination et de pilotage de l'agglomération.

Donc, nous soulignent ensuite les outils liés à théorie de gouvernance territoriale nécessaires et indispensables pour dépasser les contingences et assurer la cohérence des agglomérations d'entreprises. Nous avons divisé les mécanismes de gouvernance en deux types : formels et informels. Entre ses mécanismes, nous constatons que le rôle de l'animateur du territoire est de loin le plus grand contributeur pour le succès d'une agglomération.

6.6.1 - La gouvernance territoriale : mécanismes formels et informels

Nous sommes d'accord avec Alberti (2001) sur le fait que la notion de gouvernance territoriale apparaît ici comme l'élément central permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même des RTO. Dans ce contexte, nous croyons en l'importance des instruments, mécanismes et processus de la gouvernance territoriale lesquels peuvent être mis en exergue, tout comme des politiques formelles pour mieux gérer les relations entre les parties prenantes, faire appliquer les règles, exécuter les obligations contractuelles, faire respecter des accords, articuler les intérêts divergents. Au-delà des questions juridiques et des institutions gouvernementales, les politiques de gouvernance comprennent des mécanismes informels (Rosenau, 2000, p. 16) capables de mettre en place des processus démocratiques visant à favoriser la participation des acteurs productifs et les citoyens au processus démocratique, et qui les invitent à s'impliquer pleinement dans la vie de l'agglomération d'entreprises. Ces mécanismes informels aux personnes et aux organisations d'avoir un comportement déterminé, satisfaisant leurs besoins et répondant à leurs attentes.

Pris dans leur ensemble, ces approches (formelle et informelle) composent les puissants outils de la gouvernance territoriale qui peuvent permettre à des agglomérations d'entreprises d'atteindre leurs objectifs. En revanche, même si les outils de la gouvernance permettent de trouver des moyens pour réduire les problèmes transfrontaliers que pourrait poser la coexistence dans une concentration géographique d'organisations, tous les efforts pour anticiper les risques proviennent des marchés. Les mécanismes de gouvernance existants ne sont pas en mesure d'assurer, même avec les efforts nécessaires, le parfait fonctionnement des marchés et la protection adéquate des organisations qui font partie de l'agglomération. Autrement dit, ils ne promettent aucun résultat spécifique au niveau de la réussite dans les affaires. Toutefois, lorsque nous parlons d'une agglomération d'entreprise spécialisée, il est à espérer que les gestionnaires soient capables de fournir une base de connaissances suffisante pour que les entreprises puissent arriver à leurs fins.

Inspiré par les travaux qui reflètent l'état actuel des connaissances en gouvernance territoriale (Alberti, 2001 ; Provan et Kenis, 2008 ; Kirchherr et al., 2014), nous essayons de spécifier les contingences auxquelles les outils de gouvernance doivent faire face dans une agglomération d'entreprises afin de réduire une partie des incertitudes élevées d'une ZIP. Nous avons trouvé au moins cinq sortes de possibles contingences :

- **Contingences internes** : elles sont apparues à partir des rapports de force entre les acteurs (hétérogènes) dont les intérêts peuvent s'avérer divergents ou contradictoires ; elle est aussi associée au risque de sur-encastrement (Loilier, 2010) ;
- **Contingences environnementales** : le respect de la biodiversité et de l'environnement naturel et, par conséquent, la population locale ; les incontournables exigences environnementales ;
- **Contingences du marché** : la pression concurrentielle, surtout des marchés émergents par rapport au coût de production et aux choix énergétiques (De Lamarlière et Staszak, 2000) ;
- **Contingences institutionnelles** : le cadre juridique ; le soutien des institutions en dehors des agglomérations (l'État, les organisations publiques et privées, les centres de recherche, les universités, les associations, etc.) ;
- **Contingences liées à l'entourage immédiat** : les synergies avec la population locale (le dialogue ville-port-entreprise-citoyens) ; la nécessité de consensus et des processus de concertation (Benko et Pecqueur, 2001).

Néanmoins, il faut défendre la construction d'un consensus dans les formes de gouvernance (Beuret, 2006 ; Torre, 2011). Ainsi, sont reconnus certains mécanismes et outils de la gouvernance des territoires, comme étant fondamentaux pour développer des pratiques plus harmonieuses et démocratiques de pilotage et d'établir des processus pour aplanir et abaisser un équilibre entre ces deux possibilités imminentes, la coopération *versus* le conflit, qui sont complémentaires et essentiels pour la réussite d'une agglomération. Selon Torre (2011, p. 4), ont été recensés six types d'opérations mobilisables au sein de démarches participatives (cf. Tableau 3.2) : communication, information, consultation, dialogue, concertation et négociation.

Ce sont ces politiques de gouvernance qui favorisent l'activation des proximités mentionnées précédemment. Comme le définissent Torre et Beuret (2012, p.12), le concept de proximité est un « potentiel qui est éventuellement à activer ou à mobiliser » pour la gouvernance territoriale. Nous pouvons ajouter la définition de Loilier (2010, p. 28) sur l'activation des territoires : ce sont les projets menés par les unités motrices qui mobilisent certaines des ressources du territoire activées selon des modes et des mécanismes de gouvernance variables. Ainsi, nous nous sommes rendu compte de la double importance de la gouvernance territoriale pour activer les territoires et les proximités. C'est sur ce point que les trois champs théoriques mobilisés tout au long de cette recherche s'imbriquent dans une relation de retro alimentation.

Dans ce contexte, il faut comprendre la gouvernance comme l'ensemble des processus et dispositifs par lesquels les acteurs de différentes natures contribuent à l'élaboration, parfois concertée, parfois conflictuelle, de projets communs (Leroux, 2006 ; Torre et Traversac, 2011). Ainsi, nous définissons la gouvernance d'un territoire comme étant l'ensemble des dispositifs institutionnels, formalisés ou non, établissant la régulation des relations entre des acteurs autour d'une planification ou d'un projet de développement territorial (Pecqueur, 2005 ; Torre et Wallet, 2011).

En ce qui concerne plus particulièrement une agglomération d'entreprises, ces dispositifs et mécanismes de pilotage joueront le rôle d'encadrement des acteurs autour d'un projet commun et de l'adoption d'orientations qui permettent de poursuivre et de renforcer les objectifs de l'agglomération. Pour cela, la gouvernance territoriale jouera indubitablement un rôle majeur dans la création des conditions permettant d'assurer aux acteurs d'entreprendre des interactions, que ce soit sous forme « spontanée » à partir des mécanismes relationnels ou informels (consistant à obtenir et à entretenir l'adhésion des acteurs à un but commun, c'est-à-dire stimuler l'action collective). Pour ce faire, il suffit de fait ressortir les proximités : sociale,

culturelle et cognitive. La création de ces conditions peut aussi être assurée grâce à des mécanismes formels (par exemple, les dispositifs qui mobilisent un ensemble de ressources pour la réalisation du projet en les combinant de manière inédite). Pour que cela soit possible, il faut que les proximités institutionnelle et organisationnelle soient appelées à participer davantage dans l'agenda de l'agglomération. Enfin, il est important d'affirmer que ces approches montrent des limites et des fragilités dans le cadre des agglomérations d'entreprises, donc nous ajoutons que celles-ci sont complémentaires et indissociables.

Tableau 6.5 – Les mécanismes de Gouvernance Territoriale et leurs répercussions

Nature des mécanismes	Les logiques	Proximité mobilisée	Façon d'engendrer les interactions
Relationnels (tacites)	<ul style="list-style-type: none"> - les formes de coordination et de participation des acteurs sociaux dans les processus de décision locale (Stainsack, 2006) ; - l'équilibre des pouvoirs impliquant la participation de tous les membres du réseau (Chabault, 2010) ; - les alliances des logiques de coopération ; la promotion du bien-être commun (Pesqueux et Biefnot, 2002) ; - l'éthique des relations (Borger, 2001) ; - le consensus obtenu par l'adoption de décisions qui maximisent les résultats attendus par la collectivité (Benko et Pecqueur, 2001) ; - les phases de négociations ou d'apaisement, mais également de périodes conflictuelles, au cours desquelles certains groupes s'opposent pour définir les marches à suivre et les options à retenir (Torre, 2011) ; - les compétences spécifiques et de savoir-faire technique en rapport avec l'agglomération 	<ul style="list-style-type: none"> - Proximités Sociales - Proximités Culturelles - Proximités Cognitives 	Spontanément ou stimulées par les mécanismes mis en place par l'animateur
Formels (codifiés)	<ul style="list-style-type: none"> - l'ensemble des régulations, de modes de résolution des conflits, de modes de partage et de diffusion d'informations (Colletis et Pecqueur, 2005) ; - l'équilibre des différences au travers des accords partiels et provisoires (Pires, 2014) ; - les mécanismes, processus et institutions par lesquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits légaux, accomplissent leurs obligations et règlent leurs différends (Bandeira, 2000) ; - la mise en œuvre du projet-territoire : prise de contact, négociation, préprogramme, élaboration des règles de déroulement de la coopération, 	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité Institutionnelle - Proximité Organisationnelle 	En respect aux normes et aux règles de déroulement : la contractualisation devient la marque principale de cette gouvernance

	développement d'un langage et de codes communs (Loilier, 2010) ; - les arrangements contractuels ou les liens juridiques (Chabault, 2010)		
--	--	--	--

Source : élaboration personnelle

Ainsi, nous pouvons considérer que le succès d'un territoire en ce qui concerne le déploiement d'une agglomération d'entreprise tient au fait que les mécanismes de gouvernance puissent stimuler et activer les proximités et, par conséquent, créer des conditions pour les acteurs afin de développer des rapports d'interaction entre eux. L'idée de projet de territoire vient justement pour minimiser et contenir les possibles contingences. Nous avons vu empiriquement (2015 : a – petits producteurs de hamac au Brésil ; 2015 : b – producteurs du vin au Brésil ; 2016 – agglomérations d'industries au Brésil) que piloter des agglomérations sans un projet revient à laisser au hasard le destin d'une agglomération.

6.6.2 - L'animateur du territoire : le chef d'orchestre au sein d'un RTO

Au cours de nos recherches, nous avons remarqué que de nombreux regroupements géographiques d'organisations sont le fruit des politiques volontaristes soutenues par l'action des entreprises ou des organismes d'État. Ainsi, il est attendu des agents publics le savoir-faire pour piloter leurs politiques d'aménagement territorial, et notamment à gérer la multiplicité des parties prenantes comme l'avait exprimé Kirchherr et al. (2014). Nonobstant les différences entre les objectifs et les approches parmi les agglomérations, les équipes de coordination et d'animation d'écosystème, hébergées par le gouvernement de l'Etat, ne jouent pas toujours un rôle important pour assurer la compétitivité. Pour ce qui est de l'action de gouvernance publique, nous aspirons toujours à ce que l'animateur joue un rôle plus actif, car cela fait partie des attributions qui pourront faire la différence entre une agglomération des sociétés co-localisées à peine efficace et un environnement d'affaires fructueux.

Dans notre recherche, les trois ZIP étudiées sont classées comme « port public-privé » (*Landlord Public*) (Britto et al., 2015). Pourtant, elles présentent une grande variété de caractéristiques et de différences par rapport à l'intégration de leurs structures organisationnelles, de leurs performances et de leurs réglementations. Cependant, elles gardent le rôle de pouvoir public dans la place portuaire en tant qu'autorité portuaire, même si les Etats se désengagent des obligations pour adopter des mesures de libéralisation dans la gestion des

ports, pour favoriser un modèle de partage entre acteurs publics et privés (World Bank, 2007 ; Guéguen-Hallouët, 2014).

Dans la ZIP de Fos, des organismes publics (impliqués directement ou indirectement) fragmentés au moins en deux niveaux ne parlent pas toujours le même langage : les sphères locales de gouvernance (l'intercommunalité et les collectivités) et les organismes attachés à l'Etat (l'autorité portuaire GPMM, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le département Bouches-du-Rhône). Dans la ZIP du Pecém, nous avons un problème assez similaire de communication et de synergie. Comme nous l'avons déjà présenté dans le chapitre précédent, la ZIP est pilotée par un ensemble de secrétariats et d'entreprises publiques de l'Etat fédéral du Ceará, ce qui donne naissance à un manque total de cohérence dans la façon dont les politiques de gouvernance sont engendrées. Autrement dit, il n'y a pas de lignes directrices centrales et bien conçues. Et, à l'inverse, dans la ZIP de Rotterdam les organismes impliqués sont bien articulés et font partie de l'Autorité Portuaire qui centralise la prise de décision. Les propositions de politiques sont formulées par le Conseil Exécutif (les principaux décideurs : le CEO et les deux vice-présidents exécutifs) et les recommandations par chaque département commerciau (*containers, break bulk & logistics* et *process, industry & bulk goods*) doivent suivre les lignes directrices intégrées à long terme (en cohérence avec le Gouvernement municipal de Rotterdam et l'Etat hollandais), les macro-objectifs précis et les actions-clés prioritaires pour chacun des secteurs spécifiques.

A Rotterdam, nous observons que les départements commerciaux ont une définition claire de l'objectif à poursuivre : la construction des clusters d'affaires. Cette ligne directrice entre dans la catégorie « jouer un rôle d'architecte social », proposée par Albertini (2001, p. 3). Cette tâche difficile sera de la responsabilité de l'animateur du territoire étant donnée l'incertitude intrinsèque liée à la mission : essayer, tester, engager les membres dans une stratégie collective de groupe et adapter le modèle de gouvernance selon les besoins d'activation des proximités entre les acteurs (développer le sentiment de ressemblance et d'appartenance). En effet, le rôle de l'animateur dans un RTO « se construit ou se modifie au fur et à mesure que le réseau se consolide et les ressources des membres se modifient » (Chabault, 2010, p. 138). Donc, à partir des connaissances extraites de la théorie et du terrain, nous pouvons proposer des recommandations majeures à être mises en place pour l'animateur et, ensuite, permettre la création d'un modèle de gouvernance territoriale performante pour une ZIP.

Tableau 6.6 - Les recommandations majeures pour l'animateur du territoire

Il doit se fixer pour progresser sur la voie d'une meilleure gouvernance et du développement durable, en s'adressant en premier lieu au rattrapage de l'économie locale	Il accomplit ses tâches en toute indépendance et rend compte de sa gestion au comité directeur de l'Autorité portuaire
Il doit être capable de faire respecter ses lignes directrices stratégiques présentes dans le projet-territoire	Il lui faut la capacité de créer du consensus par rapport à ses lignes directrices (coordination et pilotage)
Il établit les règles d'intérêt collectif (orienté vers la poursuite rationnelle de fins collectivement élaborées et approuvées) et il doit surmonter l'intérêt égoïste et la passion individuelle du profit des grandes sociétés et, de plus, laisser de côté les divers intérêts politiques en jeu	Il faut intégrer dans sa structure les instances politiques des différentes échelles institutionnelles (municipale, régionale, provinciale, nationale, internationale, capitainerie des ports), ainsi que le secteur privé, causes potentielles de goulots d'étranglement

Source : élaboration personnelle

S'agissant d'un RTO de type quelconque, il est reconnu que l'animation n'est pas une fonction, mais un ensemble de compétences. Indépendamment de sa nature (publique ou privée), l'animateur doit le plus tôt possible définir et communiquer la vision de développement de la communauté, en fixant les objectifs communs. Celle-ci, comme toute vision, a pour objectifs de préciser ce qui est voulu concrètement de cette communauté et quelles sont les attentes pratiques par rapport aux membres (Balmisse et Meingan, 2015). Ces caractéristiques donnent la notion de transparence, nécessaire dans une agglomération d'entreprises. Sur ce point, nous revenons sur le concept de proximité électronique mobilisé dans le Chapitre 2, pour mettre l'accent sur l'importance de déployer un réseau de communication et de partage de connaissances.

Toutefois, nous avons compris à partir de notre recherche, qu'il y n'a pas de modèle de gouvernance performant qui pourrait être répliqué indistinctement d'où il serait importé, comme une « recette de gâteau ». Autrement dit, il n'y a pas de modèle « parfait », même si l'on rencontre des modèles qui fonctionnent bien. Cependant, chaque région et territoire, chaque réseau d'organisation possède des caractéristiques singulières qui doivent être prises en compte dans leur ensemble avant de déployer un modèle de gouvernance. Sur ce même raisonnement, Chabault (2010) défend que les contraintes et les caractéristiques spécifiques à chaque RTO rendent l'application de tels modèles hasardeux puisque chaque facteur n'agit pas de la même manière en fonction des configurations singulières pour chaque réseau et pour

chaque territoire. Ainsi, nous croyons qu'un RTO ressemble à un organisme vivant avec ses caractéristiques propres, ses structures et ses motivations existantes indépendamment des modèles de gouvernance mis en place. De cette façon, la trajectoire et les possibles bifurcations des RTO peuvent être capables d'inciter la création ou la recréation des modes de gouvernance.

En ce qui concerne une ZIP, la compréhension est la même. Il n'existe pas de modèle unique pour la gouvernance portuaire en raison de la diversité des activités (logistiques et industrielles) et de l'hétérogénéité des acteurs. Toutefois, il est vrai que le dialogue ville-port-industrie-citoyens s'impose partout comme la clé d'un développement réussi, garant d'une meilleure compétitivité régionale et internationale. Par le biais de ce dialogue, il serait attendu des retombées positives en termes d'appropriation par les citoyens, des projets et des objectifs locaux, c'est-à-dire l'enracinement du savoir-faire technique et professionnel. En portant les valeurs portuaires et industrielles associées, toutes les stratégies d'animation d'une ZIP doivent développer la capacité d'ouvrir le dialogue avec le citoyen sur sa qualité de vie future liée aux projets portés par l'Autorité portuaire. Les stratégies de gouvernance portent donc en elles les clés de la cohésion et du dynamisme d'une ZIP dont les futurs économique, social et environnemental sont étroitement liés.

En revenant sur la Proposition 3 (basée sur le cadre théorique de la gouvernance territoriale et décrit ci-dessous), en mettant parallèlement en lumière la valeur ajoutée des connaissances empiriques acquises, nous nous rendons compte de la contribution de cette approche pour notre modèle. En ce qui concerne un RTO, la contribution du modèle de gouvernance est particulièrement déterminante pour le démarrage du projet-territoire et, ensuite, au cours de son évolution. Donc, nous pouvons adopter la proposition identifiée provenant de la littérature (*cf.* la Figure 3.1) et faire place à la gouvernance territoriale au premier rang des avancées théoriques de la littérature par rapport aux RTO : il s'agit de s'appuyer sur le mécanisme de la gouvernance territoriale, la première contributrice pour maintenir performante un RTO. Nous sommes convaincus que ses apports pourront redessiner l'ensemble des politiques publiques de déploiement des RTO. Ainsi, nous relevons le double rôle des instruments de gouvernance :

- **le déclenchement** : ils permettent de concevoir l'idée initiale et de fournir un point de repère pour estimer avec précision l'étendue et la portée du projet. Ainsi, ils doivent être conçus avant de tout faire : l'aménagement territorial, les infrastructures, l'attraction d'entreprises, etc. ;

- **la pérennité** : il faut s'occuper de l'évaluation des résultats et du suivi quotidien dans le cadre de la vie organisationnelle du RTO de manière dynamique, adaptable, en assurant une exploitation sans interruption.

Comme dans le secteur technologique, dans lequel il y a les phases en amont qui comprennent les activités de R&D (conception, étude, développement, prototype), un RTO a aussi besoin d'une phase de conception qui se matérialise par la phase de design du projet-territoire. C'est ce que l'Autorité Portuaire de Rotterdam est en train de faire au Brésil avec le Port Centrale : les infrastructures logistiques ne sont pas encore construites, il n'y a pas de société installée dans la ZIP, mais le projet-territoire est bien avancé et le modèle de gouvernance privé est déjà présenté. Cette perception est presque incompréhensible dans un pays en voie de développement comme le Brésil, où les gestionnaires, surtout publics, ont l'habitude de commencer les projets de RTO sans perdre de temps pour établir les règles de partenariat, de programmation, d'évaluation, de gestion financière, de suivi et de contrôle, une sorte de méthode « apprendre en faisant ». Ce sont des pratiques toujours génératrices de surcoûts financiers et de grande probabilité de ne pas atteindre les objectifs escomptés.

Proposition 3 : En considérant les processus et pratiques de gouvernance territoriale comme étant dynamiques et en pleine transformation, ainsi que les rapports relationnels et des proximités qui sont toujours nouées ou déliées, renforcées ou affaiblies, nous pouvons affirmer que le processus d'évolution d'un territoire est lié aux choix des modèles de gouvernance et à leurs bifurcations. Grâce à des politiques de gouvernance, les démarches démocratiques et participatives, les normes et règles de déroulement contenues dans le projet-territoire seront respectées. Il sera de la responsabilité de ces politiques ainsi que, et surtout, des animateurs, de mobiliser et activer les logiques d'appartenance et les similitudes en visant deux choses : engager des acteurs dans des intérêts distincts (Colettis et al., 1993) et prendre en considération l'hétérogénéité des membres du réseau (Alberti, 2001).

6.7. Le positionnement des ZIP dans le modèle

Dans une perspective de synthèse de la littérature, nécessaire pour l'encadrement des deux ZIP étudiées, Calmé et Chabault (2007) proposent une classification des différents types de RTO à partir de deux dimensions spécifiques. La première a trait aux interactions plus ou moins fortes et fréquentes entre les acteurs au sein d'un réseau territorialisé. La seconde dimension se réfère au patrimoine cognitif à partir duquel la diffusion d'innovations se développe. Ce patrimoine cognitif peut être à dominante industrielle ou à dominante scientifique. Ces deux concepts sont très attachés aux concepts d'économie de proximité mobilisée dans le Chapitre 2.

D'après Chabault (2010) les trajectoires de développement des RTO peuvent être appréhendées à travers trois approches dominantes. D'une part, les approches institutionnalistes s'articulent autour du poids des institutions : considérant que les institutions dans lesquelles se meuvent les entreprises et les acteurs orientent leurs actions. D'autre part, les approches évolutionnistes mettent en perspective l'hétérogénéité des facteurs du changement et des trajectoires potentielles. Ils s'attachent à repérer et à décrire les différentes phases⁴³ d'évolution des réseaux. Enfin, une perspective davantage stratégique permet de réintroduire les acteurs dans le processus de changement.

A partir des constats théoriques précédents tirés de l'exploitation des trois propositions élaborées et confrontées aux connaissances empiriques obtenues en contact sur le terrain de recherche, nous avons élaboré le Tableau ci-dessous. Nous essayons d'établir un état de lieux des ZIP étudiées en faisant un lien entre les modèles de gouvernance territoriale et l'activation des proximités pour chacune des ZIP.

⁴³De nombreux auteurs proposent de distinguer les phases du cycle de vie des réseaux : l'agglomération, l'émergence, le développement, la maturité et la transformation/reconfiguration du réseau.

Tableau 6.7 – Le positionnement des ZIP par rapport à la théorie

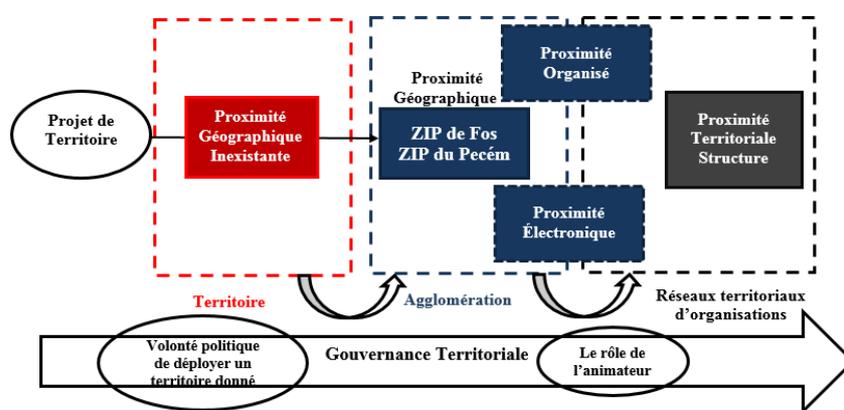
ZIP	Gouvernance Territoriale de la ZIP	Gouvernance Portuaire	Autorité Portuaire	Proximités à mobiliser	Proximité existante
Pecém	Gouvernance Publique-Privée ⁴⁴ (faible) - il n'existe pas de modèle formel de gouvernance territoriale ; la ZIP donne l'impression d'être à la dérive	Port Public-Privé - restrictions liées à une faible concurrence intra-ports	l'Autorité Cearaportos s'occupe des activités de passage portuaire ; la ZIP et le port sont déconnectés en ce qui concerne la gestion	Organisationnelle Institutionnelle Sociale Culturale Cognitive Électronique	Proximité organisée pour acquérir de la force Réseau décousu
Fos	Gouvernance Publique-Privée (moyenne) - le modèle est extrêmement centralisé dans l'autorité portuaire, lequel ne réussit ni à créer de consensus ni à intégrer les acteurs concernés	Port Public-Privé - restrictions liées à une faible concurrence inter-ports	le GPMM se responsabilise des tâches de tout genre, même s'il n'y a pas d'expertise pour faire tout ce qu'il faut faire dans la ZIP	Organisationnelle Électronique	Proximité organisée imposée par le marché Réseau décousu
Rotterdam	Gouvernance Publique-Privée (fort) - modèle centralisé et performant ; engagé sur le développement durable ; créateur des synergies entre les instances de différentes échelles institutionnelles	Port Public-Privé - la gouvernance portuaire est indissociable de la ZIP et du territoire à ses alentours	l'Autorité a mis en place un modèle intégrateur capable de centraliser et de connecter les activités : l'aménagement, les activités logistiques et industrielles...	RTO avec une proximité territoriale structurée	Réseau cohérent avec tous les types de proximités

Source : élaboration personnelle

⁴⁴Définit dans le Chapitre 3, Tableau 3.1, comme : « L'Etat et les institutions publiques stimulent la coordination des ressources de manière partagée avec le secteur privé. Les pouvoirs publics encouragent la participation des différents acteurs dans la construction des stratégies territoriales, dans un processus de concertation ».

Nous avons ensuite retracé les caractéristiques des ZIP en lien avec leurs dynamiques de gouvernance et leurs répercussions sur les proximités (interactions) entre les acteurs pour le développement géographique des agglomérations d'entreprises. Nous revenons sur notre modèle théorique analytique (cf. Figure 4.1) pour encadrer les ZIP étudiées considérant leurs trajectoires respectives. Dans notre révision de littérature nous avons identifié trois niveaux possibles de déploiement d'une concentration d'entreprises : le territoire, l'agglomération et le RTO. Dans ce sens, nous avons adopté une perspective évolutionniste, sans pour autant déconsidérer les perspectives institutionnelle et stratégique dans la trajectoire d'une ZIP.

Figure 6.6 - Le modèle théorique analytique compris dans les ZIP



Source : élaboration personnelle

Dans notre modèle, la ZIP de Fos et la ZIP du Pecém se situent dans la même phase de développement territorial de l'agglomération : rares et faibles interactions et patrimoine cognitif ne sont pas entendues comme une ressource (Calmé et Chabault (2007)). Cela dû au fait que les autorités responsables de l'aménagement des ZIP contraignent la structure des interactions entre les agents, notamment parce qu'elles ont tendance à limiter l'exploitation des solutions possibles.

Cependant, si nous considérons les phases du cycle de vie des réseaux au sens de Chabault (2010), nous constatons des différences. La ZIP du Pecém se trouve dans la phase de développement et la ZIP de Fos dans la phase de maturité. La ZIP de Fos est passée par des transformations considérables durant ces dernières années en ce qui concerne l'activité de logistique de transport et de stockage, pouvant, de plus, être considérée comme un RTO logistique. Toutefois, on observe une déconnexion visible avec le secteur industriel, comme déjà mentionné auparavant.

De ce fait, pour la ZIP de Fos, arrivée dans une vraie phase de transformation/reconfiguration, il faut la volonté et l'intérêt des acteurs à participer au changement. Nous nous sommes inscrit dans une perspective davantage stratégique où les acteurs cherchent à valoriser les ressources existantes, à les réorganiser ou à en créer de nouvelles dans le cadre d'un processus rationnel pour arriver à un niveau de Proximité Territoriale Structurée, identifié seulement dans la ZIP de Rotterdam.

La ZIP du Pecém souhaite prendre une trajectoire plus ambitieuse, c'est-à-dire qu'elle ne veut pas attendre la phase de maturité pour mettre en œuvre des processus de changement. En considérant que certains acteurs sont susceptibles de mettre en œuvre des manœuvres stratégiques pour modifier les trajectoires, le gouvernement de l'Etat du Ceará évoque l'importance stratégique du processus de changement pour s'associer à l'Autorité Portuaire de Rotterdam. Les négociations ont débuté en 2015, mais le projet de joint-venture a seulement pris forme en mars 2017 avec la signature d'un protocole d'accord entre les autorités portuaires Cearaportos et le Port de Rotterdam.

L'analyse souligne qu'un modèle unique de RTO, fondé sur la seule innovation peut montrer ses limites au regard des contingences locales des deux régions (Fos-sur-Mer et Pecém). Les stades actuels des ZIP étudiées empiriquement reposent alors sur un niveau d'agglomération en comptant sur les seules proximités géographiques entre les acteurs. Ils doivent envisager de développer des proximités du type électronique et surtout, s'organiser pour réussir à construire un RTO performant à deux niveaux : d'abord pour l'industrie lourde développée dans une conception de mutualisation et collaboration/coopération entre les acteurs géographiquement proches (RTO industriel – fournisseurs, sous-traitants, etc.) ; et, comme un important lieu de développement de la supply chain (RTO logistique – entrepôts, multi-modalité de transport, port performant). Un point d'intersection entre ces deux types de RTO sera le marché international.

Le modèle de gouvernance que nous avons envisagé est celui développé en fonction des instruments formel et informel et, surtout, du rôle du chef d'orchestre, c'est-à-dire l'animateur du territoire. Il a sans aucun doute joué un rôle positif dans le développement d'une agglomération d'entreprises. Enfin, nous ne pouvons pas échapper à l'obligation de prévenir la double charge pesant sur l'animateur. La gouvernance territoriale fait écho à une sorte de double difficulté pour les animateurs :

- impliquer les acteurs (privés, publics, institutionnels, associatifs et environnement local) en mobilisant les proximités entre eux ;
- créer ses propres principes et règles à partir des caractéristiques singulières du territoire, du déroulement du projet et des acquis des apprentissages.

Synthèse du Chapitre

Dans les deux zones, nous constatons que le rôle de l'animateur reste encore à être développé. Par conséquent, le niveau de proximité organisée reste très faible. S'ajoutent à ces tendances de fond des caractères propres aux circonstances locales : le système de production des ZIP est le résultat d'un collage successif d'initiatives extérieures (politiques de développement exogène par le biais de l'attraction d'entreprises sans critère bien défini, par exemple, secteur d'activité, niveau technologique, taille, etc.), sans réelles liaisons entre ses parties constitutives, c'est-à-dire, sans un vrai projet de territoire durable. Ce mode de constitution empêche l'interaction et la coopération entre les acteurs. C'est ainsi qu'il n'y a jamais eu de lien solide entre les secteurs implantés dans les deux ZIP. L'exception est le secteur logistique à la ZIP de Fos, résultat du choix de l'autorité portuaire (GPMM) pour assurer son avenir financier et bénéficier des révolutions disruptives du transport maritime containerisé, dès lors que le transport maritime bénéficia du gigantisme naval, tirant les coûts du transport vers le presque rien, en matière de prix à la tonne-kilomètre.

A la suite de ces résultats, nous avons identifié dans les deux ZIP deux éléments d'inquiétude : la faible interaction entre les acteurs, qui se répercute sur l'absence de coopération et de collaboration entre les entreprises établies ; la faible gouvernance territoriale dans les ZIP produisant des distorsions d'information et un manque de stratégie collective, surtout à Pecém. Par conséquent, le succès durable des deux ZIP sera conditionné non seulement par leur potentiel économique, mais surtout par leur capacité à impliquer l'ensemble des acteurs locaux et éviter l'enclave. Aujourd'hui, les interactions avec le tissu local restent négligeables. Le cas du Port industriel de Rotterdam semble être un bon exemple à suivre pour les ZIP de Fos et du Pecém.

Nous avons identifié aussi la mise en évidence de la forte proximité géographique permanente. Un point commun entre les deux ZIP est celui d'une proximité bien définie, à savoir que les acteurs sont situés dans la même zone prédéterminée, permettant des contacts physiques. La ZIP du Pecém est située dans une zone délimitée par le gouvernement de l'Etat fédéral du

Ceará et le ZIP de Fos par l'Etat français. Par contre, il y a une faible proximité organisée dans chacune des deux zones, même si l'on peut trouver dans la ZIP de Fos les conditions culturelles, sociales et institutionnelles pour développer les proximités non spatiales.

Ainsi, pour que la proximité géographique permanente soit plus performante dans les deux ZIP, il faut déployer la proximité organisée et ensuite (ou en même temps) la proximité électronique, permettant la mise en œuvre de projets collectifs et collaboratifs. Autrement dit, la proximité géographique ne sert pas à favoriser les interactions lorsqu'elle est dissociée d'autres proximités, c'est-à-dire quand il n'y a ni proximité organisée ni proximité géographique électronique entre les acteurs. Enfin, pour activer et mobiliser les proximités non spatiales, la gouvernance territoriale peut faire office de « boîte à outils » à partir de laquelle les différents animateurs peuvent choisir les instruments qu'ils estiment les mieux adaptés aux besoins de leur propre système d'organisation territorialisé.

Conclusion Générale

Tout au long de cette thèse, nous avons étudié l'articulation entre le déploiement d'une agglomération d'entreprises et les rapports d'interactions entre les acteurs situés sur ce territoire. Pour cela, dans la première partie de ce travail, nous avons structuré notre réflexion en présentant les travaux appartenant à divers champs théoriques : la question du territoire, les formes de configurations des agglomérations d'entreprises, l'économie de proximité, la gouvernance territoriale. Nous avons dressé un cadre d'analyse des zones industrielles et portuaires (ZIP) grâce à ces questions théoriques et avons mené une étude empirique au Brésil et en France pour aboutir à une série de résultats empiriques et propositionnels. A partir des synthèses de sections et des conclusions des chapitres présentées tout au long de ce travail, nous proposons de revenir sur les objectifs que nous nous étions fixés, sur la démarche que nous avons entreprise pour répondre à notre question de recherche ainsi que sur les principaux enseignements de notre travail doctoral. Nous présenterons ensuite les apports de notre recherche d'un point de vue scientifique et d'un point de vue managérial. Enfin, nous indiquerons les limites de notre travail et nous envisagerons les voies de recherche futures.

Retour sur les objectifs, les principaux résultats et la démarche de notre recherche

L'objectif de notre recherche a été de comprendre la réalité de l'articulation effective entre le modèle de gouvernance d'une agglomération d'entreprises et la réussite des rapports d'interaction (mutualisation, coopération, création des connaissances, projets collaboratifs, etc.) entre les acteurs géographiquement proches. Pour cela, la première partie de notre recherche a été consacrée à la présentation des différentes acceptions des concepts clés de notre recherche, à savoir l'organisation de la production « localisée », la compréhension de la ressource « territoire », les formes de configurations des agglomérations d'entreprises (Chapitre 1), la question des interactions : l'économie de la proximité (Chapitre 2) et la gouvernance territoriale et ses contributions pour les agglomérations d'entreprises (Chapitre 3). Cette revue de la littérature nous a amené à exprimer notre question de recherche que nous avons émise dans le début de notre travail de thèse afin de lui chercher une réponse. Il convient de rappeler la question :

Une agglomération géographique d'entreprises du type ZIP peut-elle déclencher le processus d'interaction entre les acteurs impliqués, générant ainsi les mécanismes nécessaires pour la création des réseaux territoriaux d'organisations ?

Autrement dit, à un niveau de généralité plus élevé :

A quelles conditions et par quels processus passe-t-on de l'agglomération géographique à l'organisation territorialisée ?

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons proposé un cadre d'analyse issu de notre revue de la littérature, puis nous avons réalisé une étude empirique qualitative sous forme d'étude de cas comparés.

Dans la deuxième partie de notre recherche, nous avons proposé de présenter nos choix méthodologiques et la démarche générale de notre recherche (Chapitre 4), ainsi que la présentation des cas illustratifs étudiés (Chapitre 5). Les résultats de la recherche et leur discussion ont finalement été exposés dans un dernier chapitre (Chapitre 6).

Nous souhaitons à présent proposer une synthèse des principaux apports de notre recherche en réponse à notre question de recherche.

La réponse générale à notre question de recherche est positive : une agglomération géographique d'entreprises du type ZIP peut déclencher le processus d'interaction entre les acteurs impliqués, générant ainsi les mécanismes nécessaires pour la création des réseaux territoriaux d'organisations. En revanche, il semble important de souligner que nous n'avons effectivement vérifié cette possibilité dans aucune des deux ZIP étudiées. De la manière dont elles sont organisées aujourd'hui, la réponse empirique à la question de recherche serait l'opposé, en d'autres termes, non.

Le modèle de gouvernance de la ZIP de Fos possède deux ruptures visibles : l'une à un niveau interne et organisationnel, et l'autre à un niveau externe et institutionnel. Au niveau interne, nous avons observé dans la ZIP des activités de logistique de transport et de distribution rivalisant avec les activités industrielles révélant la faiblesse du modèle de gouvernance de la ZIP. Au niveau institutionnel, nous observons que l'Autorité Portuaire n'assume pas ou n'est pas en mesure de créer un consensus autour de ses activités, étant constamment la cible de contestation par les gestionnaires publics locaux et par la société. Ce fait révèle l'inexistence de

l'engagement de l'animateur du territoire afin de créer des proximités et des synergies entre les acteurs.

Dans cette partie basée sur ces constats empiriques et fondée sur les connaissances scientifiques sur l'économie de proximités et sur la gouvernance territoriale, nous sommes capables de fournir une réponse plus détaillée à notre question de recherche : la transition de l'agglomération géographique à l'organisation territorialisée ne pourra se faire que par l'activation et le renforcement des proximités dites « non-spatiales ». Dans ce sens, nous soulignons la contribution des proximités organisées et des proximités électroniques. Cette formulation peut s'étendre aussi aux réseaux d'entreprises géographiquement éloignés. Toutefois, nous mettons aussi en évidence le rôle de la proximité géographique qu'il ne faut pas oublier, étant donné qu'elle répond à l'exigence de la production de certains secteurs, tels que, par exemple, l'industrie lourde.

La gouvernance territoriale exercée par l'animateur du territoire est précisément le moyen particulièrement indiqué pour déclencher, en combinaison avec les instruments formels et informels, les processus de mobilisation et d'activation des proximités en vue de stimuler les interactions productives. Ainsi, l'animateur sera le « chef d'orchestre » responsable de la construction des premiers éléments qui constituent une agglomération et du maintien de la pérennité du réseau en faisant le choix des anticipations et des bifurcations nécessaires pour surmonter les contingences internes et les contingences externes et, donc, arriver à un « réseau cohérent ».

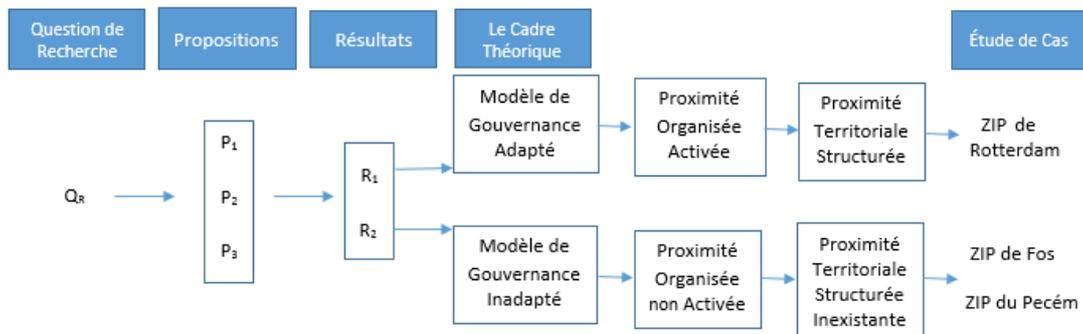
Tout comme la ZIP de Fos, la ZIP du Pecém possède aussi des problèmes provenant de sa gouvernance. Ils sont d'ailleurs d'une plus grande gravité qu'à Fos. Même après quinze années d'implantation, le Gouvernement de l'Etat du Ceará n'a toujours pas été capable d'adopter un modèle pour la gestion de la ZIP. Il n'existe pas de gestion centralisée ayant des objectifs bien définis. Si le modèle de gouvernance interne n'existe pas encore, le modèle de gouvernance qui engloberait les alentours paraît encore plus lointain. Ainsi, la ZIP est perçue comme une proximité géographique subie, ne générant aucun type de sentiment de proximité organisée et bien moins encore de co-évolution.

À partir de ces éléments a été élaboré un amendement à la compréhension des formes organisationnelles de production localisée visant à modifier la méthode de déploiement d'une agglomération. Ainsi, nous arrivons à donner une deuxième réponse à notre question de

recherche : une forme de réseaux inter-organisationnel ne pourra être menée à créer des « Proximités Territoriales Structurées » et ainsi atteindre un niveau de RTO que si, dès leur conception, un projet-territoire avec des directives bien formulées est construit. Autrement dit, un RTO ne verra pas le jour instantanément sous une forme aboutie de manière « non programmée ». Il faut donc bâtir un projet-territoire en respectant les particularités du territoire pour réussir à concevoir une organisation territorialisée performante.

Nous proposons de synthétiser dans la figure suivante les résultats de notre recherche en les combinant à notre cadre d'analyse initial.

Figure 7 – Synthèse des résultats au regard du cadre théorique de la recherche



Source : élaboration personnelle

Nous allons maintenant terminer notre travail sur les apports théoriques et managériaux de notre recherche ainsi que sur ses limites et les voies de recherche.

Les contributions de la recherche

Les apports de notre recherche sont d'abord de nature théorique et apportent un éclairage nouveau dans le domaine de la gouvernance territoriale des agglomérations d'entreprises relatif, surtout, à l'importance des économies de proximités pour développer des rapports d'interaction entre les acteurs. Ils sont aussi de nature managériale car les résultats de notre recherche peuvent avoir des conséquences pratiques pour les animateurs des agglomérations d'entreprises, principalement, des ZIP.

Les apports théoriques

D'un point de vue théorique, notre premier apport a consisté à effectuer une revue de la littérature sur un champ encore émergent et fragmenté. Notre recherche a ainsi contribué à

enrichir la littérature sur les réseaux territoriaux d'organisation. Assez paradoxalement, alors que depuis quelques années les réseaux territoriaux ont fait l'objet de nombreux travaux théoriques émanant de recherches en géographie, en sociologie, en économie et en gestion, les connaissances sur les interactions entre les acteurs d'une agglomération d'entreprises restent encore émergentes.

L'originalité du cadre d'analyse de cette thèse est d'articuler de manière inédite les champs d'économie de proximité, gouvernance territoriale et la ressource territoire. De plus, à notre connaissance, il n'existe aucune recherche qui traite des modèles de gouvernance des ZIP dans le but de favoriser l'interaction entre les acteurs, or ce domaine nous semble extrêmement porteur pour le management stratégique des territoires notamment dans les pays en voie de développement.

Ainsi, un des apports théoriques de cette recherche est de considérer le territoire comme une ressource productive, tout en permettant d'être construit et reconstruit en conformité avec les objectifs et les intérêts des agents. C'est-à-dire, à partir de la capacité d'intervention humaine sur le territoire. Cette acception est de grande importance pour les pays et les régions économiquement pauvres. Donc, nous concevons le territoire comme un type de ressource qui pourrait être caractérisé d'ordinaire-spécifique et, dès lors, de rare. Toutefois, la condition pour atteindre ce niveau est le développement des aspects relationnels entre les acteurs insérés dans ce territoire. Une autre composante essentielle qui soutiendra la formulation d'un projet-territoire est la connaissance préalable des enjeux du territoire, c'est-à-dire leur identité : elle permet de saisir les subjectivités intrinsèques qui sont propres à chaque territoire et qui doivent être bien connues de la plupart des animateurs responsables des politiques volontaristes d'intervention territoriale. En ce qui concerne une agglomération déployée à partir de l'attraction des facteurs exogènes, ces mesures aideront les entreprises attirées à s'insérer dans les lignes directrices du projet et donc facilitera les processus d'interaction entre les acteurs.

Nous mettons également en évidence le fait que les agglomérations d'entreprises déployées par **l'attraction des facteurs exogènes** ont pour véritable vocation de ne pas développer de rapports d'interaction entre les acteurs. Ces rapports finissent par se caractériser seulement par la co-localisation. Dans ce sens, l'animateur du territoire doit jouer un rôle plus actif. Et pour pallier cet obstacle, les entreprises attirées ne devraient pas délocaliser une partie seulement de leurs activités, dites banales. Le projet-territoire devrait envisager les activités de R&D et d'innovation. Néanmoins, nous savons que cette problématique n'est pas évidente à régler. En

effet, les entreprises attirées ont tendance à maintenir des liens forts avec la maison mère en s'appuyant sur une proximité électronique (grâce à l'utilisation intensive des TIC) et une proximité organisationnelle (distance cognitive faible) élevées, permettant la création d'une confiance institutionnelle (qui garantit une proximité institutionnelle élevée). Donc, ces agglomérations d'entreprises forment des espaces que nous avons appelés « réseaux décousus », lesquels sont pour la plupart composés par des facteurs exogènes au territoire et dissemblables, qui entravent la communauté des objectifs et même les motifs d'interagir. Ces agglomérations s'opposent donc explicitement à un « réseau cohérent » où il est possible d'identifier les similitudes et les appartenances, tout en permettant de concevoir des projets collectifs et mobiliser des rapports d'interaction conformément à une perspective davantage stratégique.

Cette construction théorique met en échec presque toutes les formulations sur les formes organisationnelles de production localisée : en commençant par les districts industriels de Marshall, en passant par les clusters de Porter, pour en arriver aux pôles de compétitivité. En effet, la plupart des formulations sur les formes organisationnelles considèrent les rapports d'interaction entre les acteurs comme un produit naturel, donné, ou comme ici, de manière « non programmée ». Ces formulations partent de deux hypothèses : (1) les interactions sont déjà conçues et entièrement enracinées au territoire ; ou, (2) la proximité géographique entre les acteurs suffira à rendre naturelles les interactions. Ce positionnement théorique n'a pas été vérifiable sur le terrain, donc, il est expressément refusé. Nous avons recensé deux types d'entreprises : les entreprises que sont localisées géographiquement proches et ne sont pas intéressées par l'interaction, donc les processus d'interactions ne seront pas noués ; et les entreprises qui, même éloignées géographiquement, se sont inclinées à avoir des interactions et à concevoir des projets collectifs.

Fait intéressant, l'industrie lourde développée dans les ZIP étudiées n'est pas tout à fait intéressée à entretenir des interactions, ce qui est amplifié par le fait que les Autorités Portuaires ne sont pas particulièrement intéressées davantage par les processus d'interaction. Cela est dû au fait que l'industrie lourde exécute des activités standards. En revanche, nous savons aussi que dans la phase actuelle du développement industriel, reconnue comme fin de cycle, il est impératif d'avoir des études sur la transition énergétique et les matériaux moins polluants. Ainsi, les projets collaboratifs en innovation sont fondamentaux, comme ceux déployés par la ZIP de Rotterdam.

Notre recherche doctorale apporte aussi une représentation nouvelle de la gouvernance territoriale des ZIP caractérisées comme un type singulier d'agglomération d'entreprises. En effet, le recouplement de l'analyse de nos résultats concernant les questions de la gouvernance mis en œuvre dans les ZIP étudiées fait apparaître deux dimensions importantes à considérer : l'importance d'un modèle de gestion développé par les autorités locales ou régionales pour les ZIP au détriment d'une gestion pratique par les autorités de l'Etat National; et l'importance de mettre en œuvre un modèle de gestion qui aborde conjointement et de façon inséparable toutes les activités présentes dans une ZIP, c'est-à-dire la mise en œuvre d'un traitement indifférencié à tous les secteurs. Nous avons donc, à partir de nos cas illustratifs, enrichi la représentation théorique du carré de la gouvernance territoriale selon une quadruple perspective : le rôle de l'animateur, l'importance des rapports de concertation, le rôle de l'Etat dans une ZIP et le projet du territoire.

Nous avons identifié des intentions de travailler ensemble (proximité organisée) qui sont nées de la libre initiative des acteurs, sans la participation de l'animateur du territoire. Au contraire, on peut même avancer que ces intentions de travail collaboratif ont été motivées par l'absence d'action d'un animateur. La littérature est muette sur ce point. Nous avons relevé deux catégories de cette proximité organisée : la proximité organisée imposée par le marché et la proximité organisée pour acquérir de la force. Nous soulignons que le « potentiel qui est éventuellement à activer ou à mobiliser » (Torre et Beuret, 2012, p.12) des proximités, pourrait être bâti d'abord pour un projet-territoire et, donc, aider à déployer des interactions que pourront se dérouler au fur et à mesure que les agglomérations se développent et les processus de transitions/bifurcations sont réalisés. Dans ce sens, nos apports pourront être intégrés dans les connaissances nécessaires au déploiement d'agglomérations d'entreprises, en ce qui concerne les deux principaux processus de transition :

i. Du territoire-inexploré à l'agglomération d'entreprise. Il est constaté que dans le premier processus de transition, il y a une forte volonté politique d'entreprendre sur le territoire, c'est-à-dire de créer de la proximité géographique par le biais des plusieurs actions ou dispositifs : des politiques volontaristes propres du pouvoir public, le démarrage du projet-territoire, des efforts d'aménagement du territoire, des attractions des forces exogènes, la mise en place des infrastructures... Toutefois, cette volonté n'est pas toujours associée à une vision à long terme, ce qui donne des difficultés pour engendrer des interactions productives ;

ii. De l'agglomération d'entreprise à celle de RTO. Dans le second processus de transition, nous mettons plutôt en relief les outils de la gouvernance territoriale en vue d'activer les proximités non spatiales (proximité organisée et proximité électronique) : le choix de la forme organisationnelle de production territorialisée et d'un modèle de gouvernance, la formulation des règles et des objectifs communs, la construction des projets collectifs, l'activation des rapports d'interaction entre les acteurs... Le stade de RTO est difficile à construire, car elle nécessite des expertises managériales. A ce stade, l'animateur du territoire doit disposer du savoir-faire pour adopter une perspective davantage stratégique permettant d'introduire ou de réintroduire les acteurs dans le processus de changement.

Nous nous sommes attachés au fait que la notion de gouvernance territoriale apparaît ici comme l'élément central permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence-même des RTO (Alberti, 2001). Dans ce contexte, nous croyons en l'importance des instruments, mécanismes et processus de la gouvernance territoriale, lesquels peuvent être mis en œuvre, tout comme des outils formels pour mieux gérer les relations entre les parties prenantes, faire appliquer les règles, exécuter les obligations contractuelles, faire respecter des accords, ou encore articuler les intérêts divergents. Au-delà des questions juridiques et des institutions gouvernementales, les politiques de gouvernance comprennent des outils informels (Rosenau, 2000, p.16) capables de mettre en place des processus démocratiques visant à favoriser la participation des acteurs productifs et les citoyens au processus démocratique, et invite celle-ci à s'impliquer pleinement dans la vie de l'agglomération d'entreprise.

Pour cela, la gouvernance territoriale jouera indubitablement un rôle majeur dans la création des conditions permettant d'assurer aux acteurs d'entreprendre des interactions. Cela peut être réalisé en mobilisant une forme « spontanée » à partir des mécanismes informels en vue d'obtenir et d'entretenir l'adhésion des acteurs à un but commun, à partir des proximités sociale, culturelle et cognitive. L'autre possibilité est d'utiliser des mécanismes formels en mobilisant les proximités institutionnelles et organisationnelles.

Ces outils de gouvernance territoriale (formels et informels) doivent faire face à des contingences afin de réduire les incertitudes élevées d'une agglomération (Alberti, 2001 ; Provan et Kenis, 2008 ; Kirchherr et al., 2014). Nous avons trouvé au moins deux sortes de problématiques : les contingences internes et les contingences externes que nous avons

subdivisées en quatre niveaux (liées à l'environnement ; liées aux marchés ; liées aux institutions ; liées à l'entourage immédiat).

De cette manière, il sera de la responsabilité de l'animateur du territoire de pallier les contingences (internes et externes) et de réduire l'incertitude intrinsèque à la mission. En particulier, l'animateur du territoire doit inviter les entreprises à faire partie d'une logique territoriale avec un cadre institutionnel solide, un projet-territoire bien encadré avec des engagements à long terme des parties concernées, et donc à s'intégrer dans la « sphère organisationnelle de l'agglomération ». Dans ce contexte, le rôle des animateurs est de fournir un « support opérationnel ainsi que de contribuer à la réussite des changements amenés avec le déploiement du travail collaboratif, à la communication transversale et au social » (Balmissse et Meingan, 2015, p.159).

Donc, nous nous sommes rendu compte de l'importance de l'animateur du territoire par rapport à une agglomération d'entreprises : activer et mobiliser les proximités dans toutes les étapes d'évolution. Ainsi, nos travaux rejoignent les recherches menées par Talbot (2013), Torres (2011), Loilier (2010) et Chabault (2010) sur la nécessité d'une gouvernance axée sur la stimulation, l'activation, la surveillance et la reconfiguration des proximités. Le cadre d'analyse que nous avons proposé invite à une reconfiguration en profondeur des modèles de gouvernance territoriale en vue de la création des proximités entre les acteurs et, par conséquent, d'interactions productives. Nous sommes convaincus que ces apports pourront redessiner l'ensemble des politiques publiques de déploiement des RTO. En résumé, nous pouvons partager ces contributions en deux blocs :

- **Construire les premiers éléments** : cela permet de concevoir l'idée initiale et de fournir un point de repère pour estimer avec précision l'étendue et la portée du projet. Ainsi, il doit être conçu préalablement aux autres actions, telles que l'aménagement territorial, les infrastructures, l'attraction d'entreprises... ;
- **Maintenir la pérennité** : il faut s'occuper de l'évaluation des résultats et du suivi quotidien dans le cadre de la vie organisationnelle du RTO de manière dynamique, adaptable, assurant l'exploitation sans interruption.

Enfin, à partir du renforcement des liens relationnels, nous pouvons nous attendre à l'enracinement de la connaissance (Torre, 2008) au sein du territoire. Une fois que ce processus rétroactif est opérationnel, nous arrivons alors à une proximité du type Proximité Territoriale

Structurée. À ce stade, toutes les conditions sont là pour mettre en œuvre des politiques de collaboration, de création et de partage de connaissances, et en conséquence, un RTO est déployé.

Les apports managériaux

Le présent travail de recherche permet également d'offrir aux agglomérations d'entreprises des pistes de réflexion pour envisager des actions plus efficaces afin d'améliorer le modèle de gouvernance et, par conséquent, leur compétitivité. Car si le modèle de gouvernance est important aux yeux des chercheurs, des organisations professionnelles et des entreprises, des citoyens qui vivent aux alentours et des politiciens du territoire, nous avons vu que les autorités portuaires ne considèrent pas toutes le modèle de gouvernance territoriale de la même manière et que l'intensité des proximités développées par les animateurs du territoire influence en grande partie la réussite d'une ZIP.

Ainsi, notre recherche peut susciter des réflexions pour les instances de gouvernance des ZIP et pour les dirigeants politiques. L'identification de l'absence des réseaux territoriaux d'organisation dans les ZIP étudiées peut susciter une réflexion importante sur l'ajustement ou la création d'un modèle de gouvernance mieux adapté aux exigences du marché. Cela peut tout d'abord être fait par l'intermédiaire de structures déjà existantes, c'est-à-dire des pratiques de benchmarking entre les ZIP afin d'améliorer la performance du RTO. Par exemple, l'Autorité Portuaire de Rotterdam l'a fait (voir Chapitre 6). Bien évidemment, des adaptations seront nécessaires en fonction des particularités de chaque ZIP. A cet égard, nous avons identifié un certain nombre d'éléments qui doivent être prises en compte pour la construction d'un modèle de gouvernance cohérent :

- Créer de la proximité et consensus avec la population des alentours ;
- Piloter projets d'innovation avec des centres de recherche et des universités locales ;
- Déployer un modèle de gouvernance centralisée avec le soutien des autorités locales ;
- Donner priorité aux canaux de communication (interne et externe) ;
- Construire synergies entre les activités (industriels et logistiques) développer dans la ZIP ;
- Générer de externalités positives sur la région en termes développement économique et sociale.

Enfin, notre recherche nous a amené à conclure que ces reformulations et adaptations auront pour objectif principal d'améliorer les relations inter-organisationnelles pour une meilleure prise en considération des points de vue de chaque acteur, mais devront principalement être

légitimes pour l'ensemble de la ZIP. Notre positionnement consiste à dire que la centralisation des modes de gouvernance est un point fondamental de l'amélioration d'une agglomération d'entreprises et, surtout, d'une ZIP. À ce titre, la connaissance des acteurs présents dans la ZIP est nécessaire : quels sont leurs secteurs respectifs, leurs systèmes de représentations, de croyances, de normes sociales, de culture, de savoirs et d'objectifs ? En effet, ces éléments traduisent une plus ou moins grande proximité organisée et donc un plus ou moins grand potentiel d'interaction ou d'action commune (Torre et Beuret, 2012) et, donc, peuvent permettre de créer un consensus sur une stratégie commune. Un tel positionnement aura son impact sur le plus ou moins bon degré de développement des proximités organisationnelle, sociale, culturelle, institutionnelle.

Nous comprenons la réceptivité de notre recherche comme étant, en quelque sorte, une validation de l'importance de notre thème. Donc, la majorité des personnes interviewées ont exprimé la volonté de connaître les résultats de cette recherche. Nous pensons que cela indique une volonté de compréhension, d'appropriation et d'amélioration de leurs rapports de création de proximités et de développement des interactions productives.

Les limites et voies de recherche

Au-delà des contributions théoriques et managériales de notre travail, nous terminerons notre conclusion générale par les limites et les voies de recherche. En effet, notre recherche comporte des imperfections aussi bien empiriques que conceptuelles. Si les limites de ce travail ne remettent pas en cause les résultats, il nous semble important de les souligner pour mieux les dépasser dans nos prochains travaux. Par ailleurs, ce travail de recherche ne suffit pas à lui-même et doit de ce fait être considéré comme une solide base de réflexion ayant pour objet de déboucher sur de nouvelles problématiques et donc, sur de futures recherches à mener.

Les limites de la recherche

Tout d'abord, il convient de rappeler la nature du travail empirique mené dans le cadre de cette thèse qui a été conduite suivant un raisonnement essentiellement exploratoire. Cette approche appelle à des précautions concernant la nature des contributions théoriques. Ainsi, les deux cas illustratifs étudiés sont davantage à considérer comme permettant de générer de nouveaux concepts, de nouveaux cadres d'analyse et des propositions à approfondir dans de futures recherches.

Des limites essentiellement d'ordre méthodologique sont aussi à signaler. La première d'entre elles a trait à la validité des résultats énoncés, en raison d'un échantillon de cas illustratifs restreint. Dans ce contexte, Quivy et Van Campenhoudt (1995) en parlant des entretiens semi-directifs confirment l'impossibilité d'interviewer un nombre trop élevé de personnes. Ils suggèrent la nécessité de garantir « la diversité maximale des profils au regard du problème étudié » (p.163). Même si nous avons adopté une analyse du type synchronique (multi-angulée) au sens de Hlady-Rispal (2002) accentuant ainsi la compréhension du phénomène étudié et une analyse typologique, c'est-à-dire que nous avons regroupé les acteurs en fonction des similitudes d'activités (Angot et Josserand, 2014) et, en plus nous avons recensé l'échantillon selon six types de métiers pour obtenir de la variété au sein de notre cas illustratif, en vue d'accroître la compréhension du phénomène et la validité de la connaissance qui en est issue, nous ne pouvons prétendre que nos résultats soient applicables de façon globale. Toutefois, la volonté initiale de notre recherche a été d'enrichir les travaux le plus récents sur la question des modèles de gouvernance, en mobilisant tous les types de proximités existants dans une agglomération d'entreprises en vue de produire les conditions suffisantes pour le déploiement des interactions productives.

Comme rappelé par Given (2008), la fiabilité de la recherche est toujours attachée aux questions suivantes : la qualité de l'échantillon, la qualité des méthodes de recueil des données, la qualité des chercheurs et la qualité de l'analyse des données. À ce titre, inhérent à toute étude de cas, s'ajoutent des limites qui relèvent plus spécifiquement de notre démarche d'analyse. De ce fait, l'analyse des données demeure une étape importante, mais critique, des démarches qualitatives. La structuration des données recueillies est intrinsèquement liée à la subjectivité du chercheur. En effet, en structurant l'ensemble des données recueillies sous une forme cohérente d'analyse de contenu, nous donnons l'impression d'un résultat proche de la réalité. Pourtant, c'est bien une représentation du phénomène qui est donné ici. Nous devons à ce titre reconnaître nos limitations avec humilité et que nos analyses ne traduisent pas toute la réalité du phénomène étudié, c'est-à-dire que même avec tous nos efforts, nous ne pouvons connaître que par le biais de la catégorisation opérée et via une représentation partielle de la complexité du cas étudié. Cependant, ce travail étant fondamentalement exploratoire, il n'en demeure pas moins une première étape dans la compréhension de la causalité existante dans une agglomération d'entreprise entre le modèle de gouvernance territoriale choisi et les rapports d'interactions des acteurs.

Enfin, l'évocation des limites du présent travail nous amène à relever quelques pistes de recherches qu'il apparaît prometteur de poursuivre à l'avenir. Celles-ci correspondent tant à des élargissements qu'à des approfondissements de la présente étude.

Les voies de recherche

L'utilisation de deux cas illustratifs positionne notre recherche doctorale au début d'une recherche qui nécessitera des répliques de la démarche sur d'autres cas. Nous considérons de ce fait que des futures recherches pourraient s'intéresser à la comparabilité de nos résultats sur d'autres terrains d'investigation, à commencer par les autres ZIP déjà identifiées dans notre recherche, à savoir les ZIP du nord de l'Europe (Rotterdam, Anvers, Hambourg, etc.). L'objectif serait alors de mettre à l'épreuve et d'enrichir les résultats obtenus grâce à la prise en compte des cas de réussite en matière de modèle de gouvernance territoriale.

Une deuxième voie de recherche résiderait dans de nouvelles analyses à partir des données déjà collectées dans nos études de cas illustratifs et que nous n'avons pu que partiellement exploiter face aux impératifs temporels et théoriques liés au respect des objectifs prédéfinis de la thèse. Par exemple, il serait intéressant de travailler plus explicitement sur les perceptions des acteurs interrogés dans le sens où ils pourraient s'exprimer librement sur les adaptations nécessaires aux modèles de gouvernance actuellement en vigueur. Pour ce faire, il serait envisageable de bâtir un modèle de consensus à partir du regard de tous les acteurs impliqués directement et indirectement dans les ZIP. Cette démarche aurait pour ambition d'améliorer la compréhension de l'importance des activités menées par une ZIP et ses contributions pour le développement économique et social d'une région donnée.

Une troisième orientation de recherche consisterait à étudier, de manière longitudinale, les interactions entre les acteurs (ou non) dans l'évolution d'une ZIP et ses processus de bifurcation. Celles-ci sont en effet soumises à des variations remettant en cause la multiplicité de possibilités et des chemins qui pourront être choisis et leurs répercussions dans le futur d'une ZIP. Leur développement peut être affecté par différents types de dysfonctionnements internes et externes, comme des crises économiques et les changements des priorités des marchés mondiaux. La découverte des déterminants de la trajectoire aidera à recenser les possibles politiques de gouvernance et leurs résultats respectifs en termes de production de projet collaboratif, d'innovation, de mutualisations, etc. Ainsi, cela pourrait faire l'objet d'un nouveau travail de recherche visant à mettre en évidence l'importance de la dimension

interactive dans son rapport à la compétitivité des ZIP. Cette démarche permettrait de réfléchir davantage en termes de résultats économiques et sociaux obtenus en liaison avec les politiques de gouvernance territoriale et ouvrirait nos recherches aux enjeux de politiques publiques mises en place par les politiciens impliqués dans la gestion des ZIP.

Au final, nous espérons que notre travail a contribué à une meilleure compréhension de l'articulation entre l'architecture de gouvernance d'une agglomération d'entreprise, et notamment des ZIP, et souhaitons encourager les chercheurs à développer ce domaine d'étude qui nous semble être très prometteur principalement dans les régions moins développées.

BIBLIOGRAPHIE

- Adam-Ledunois, S. et al. (2010), « Proximité et capital social : le cas des parcs industriels fournisseurs », *Management & Avenir*, No 33, pp. 14-34.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1991). Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33(3), 95 – 113.
- Alberti F. (2001), *The Governance of Industrial Districts: A Theoretical Footing Proposal*, Liuc Papers, N°82, Serie Piccola e Media Impresa, 5.
- Amaral Filho J., (2011), *Sistemas e arranjos produtivos locais. Planejamento e políticas públicas-PPP*, n. 36.
- André F. (2014), *Marseille n'est plus le premier port de Méditerranée*, L'antenne, Avril, Disponible en : http://www.lantenne.com/Marseille-n-est-plus-le-premier-port-de-Mediterranee_a17047.html.
- Angot J., Josserand E. (2014), *Analyse des réseaux sociaux*, in Thiartart, R.-A. (Coord.), *Méthodes de Recherche en Management*, 4e édition Dunod, Paris.
- Araujo R. P. et al. (2009), “Socio-economic impact assessment of the industrial and port complex of Pecém (IPCP) upon the artisanal fishermen, São Gonçalo do Amarante-ce” 47° Congresso SOBER, Porto Alegre.
- Avenier M.J., Thomas C. (2011), *Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion*. Journée de recherche *Les approches mixtes : combiner quantitatif et qualitatif*, 31 mars, Caen.
- Aydalot, P. (1984). « Technologies nouvelles et développement territorial », Report of the Groupe technologies nouvelles et espace. Paris: Sorbonne.
- Aydalot, P. (cd.) (1986). « Milieux innovateurs en Europe/Innovative Environments in Europe », Paris: GREMI.
- Balmisse G., Meingan D. (2015), *Déployer un réseau social d'entreprise*, Ed Dunod, Paris.
- Bandeira, P. S. (2000). “Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional”. In: Becker, D. F.; Banceira, P. S. *Desenvolvimento local-regional – determinantes e desafios contemporâneos*. Santa Cruz do Sul : Edunisc, vol. 1, p. 23-128.
- Barney J.B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barney J.B. (2001). “Is the Resource-based view a useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”, *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, p. 22-40.
- Becattini G. (1981), « Le district industriel : milieu créatif », *Espace et Sociétés*, No 66-67, p.147-164.
- Bédé D. (2012), *Architecture organisationnelle d'une ate-forme logistique et compétitivité : le cas du Grand Port Maritime de Marseille*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice – Sophia Antipolis.
- Bellet M., Colletis G., Lung Y. (1993), « Economies de Proximités », n° special, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, No 3.

- Bellet M., Colletis G., Lung Y. (Eds), (1993). « Économie de proximités », Revue d'économie régionale et urbaine, numéro spécial, 3.
- Belloc, M.; Di Maio, M. (2011), « Survey of the literature on successful strategies and practices for export promotion by developing countries », London: International Growth Centre, (Working Paper 11/0248).
- Berque A. (1998), "Paisagem, tempo e cultura". Rio de Janeiro: Ed UERJ.
- Beuret, J.E. (2006), La conduite de la concertation. Pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources, Paris, L'Harmattan.
- Blanc A. et al. (2014), Exploitation des données textuelles, in Thiertart, R.-A. (Coord.), Méthodes de Recherche en Management, 4e édition Dunod, Paris.
- Bocquet, R. (2008), Proximités et coordination inter-firmes : une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d'hiver. Revue d'Économie Régionale & Urbaine, pp.159-178.
- Bocquet, R., Brion S., Mothe, C. (2013), Gouvernance et innovation au sein des technopôles : le cas de Savoie Technolac. Revue Française de Gestion, Lavoisier, 39(232), pp.101-118.
- Borger, F. G. (2001), "Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial, Thèse doctorale, Département d'administration. São Paulo: USP.
- Boschma R. A. (2005), "A Proximity and Innovation: A Critical Assessment", Regional Studies, Vol.39, No 1, p.61-74.
- Boschma R., Lambooy J.-G., Schutjens V. (2002), "Embeddedness and innovation", Embedded enterprise and social capital. International perspectives, Taylor M. et Leonard S. (Eds.), Aldershot, Ashgate, p. 19-35.
- Bourdeau-Lepage L., Huriot J.-M. (2009), « Proximités et interactions : une reformulation », Géographie, économie, société, Vol. 11, p. 233-249.
- Bourdin, Alain (2001), A Questão Local. Rio de Janeiro: DP&A.
- Braga, H. (2006), « Nordeste: estratégias de desenvolvimento regional - discussão sobre ZPEs », Fórum BNB de Desenvolvimento: Nordeste: estratégias de desenvolvimento regional, Fortaleza, CE.
- Brandão, A. C. (2011), "Descentralização enquanto modo de ordenamento espacial do poder e de reescalonamento territorial do Estado: trajetória e desafios para o Brasil". In: Dallabrida, V. R. (Org.). Gestão Territorial e Desenvolvimento: Descentralização Político-Administrativa, Estruturas Subnacionais de Gestão do Desenvolvimento e Capacidades Estatais. Rio de Janeiro : Editora Garamond.
- Brasseur M., Picq T. (2000), « La Silicon Valley : modèle précurseur ou original ? », Revue Française de Gestion, janvier-février, pp. 131-136.
- Brenner T. (2004), "Cognitive Learning and the Emergence of Cooperation - An Simulation Approach", Computing in Economics and Finance. Society for Computational Economics.
- Britto, P. A. et al., Promoção da concorrência no setor portuário: uma análise a partir dos modelos mundiais e aplicação ao caso brasileiro, Rev. Adm. Pública, p. 47-71, 2015.
- Cabral, B., Expansão do Porto do Pecém deve ser concluída em 2018, Diário do Nordeste Disponível sur: <http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/ expansao-do-porto-do-pecem-deve-ser-concluida-em-2018-1.1680673>, Consulté le: 9 janvier 2017, 2017.

CAECE, Cenário Atual do Complexo Industrial e Portuário do Pecém - Pacto pelo Pecém, Instituto de Estudos e Pesquisas para o Desenvolvimento do Estado do Ceará - INESP, Conselho de Altos Estudos e Assuntos Estratégicos da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará - CAECE, Fortaleza / Ceará, 2013.

Cambon, J. (1994), « Politique portuaire et développement », Journal de la Marine Marchande.

Camman C. et al. (2014), Logistique & Management Compétitivité des territoires : quelle vision stratégique les grands ports maritimes français peuvent-ils promouvoir ?, Vol. 22 N°2.

Capeller W. (2009), RSE et gouvernances solidaires au Brésil : entre nouvelles formes de socialité et nouveaux espaces politiques, Sociologies pratiques, n° 18, pp. 79-90.

Carrincazeaux Ch., Lung Y. et Vicent J. (2008), “The scientific trajectory of the french school of proximity: interaction- and institutions-based approaches to regional innovation systems”, European Planning Studies, 16, 5, pp. 617-628.

Cassiolato J. E., Lastres H. M., Stallivieri F. (2008), Arranjos produtivos locais: uma alternativa para o desenvolvimento – experiências de política. E-papers, Rio de Janeiro, v. 2.

Casteigts M. (2002) « Les réseaux territoriaux de savoirs », Actes du colloque « réseaux », Université de Paris XI, PESOR, 26-27 septembre.

Catoire, S. et al., La mise en œuvre des projets portuaires pour y développer durablement les activités logistiques et industrielles. Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie. Gouvernement Français, 2013.

Caty R., Richard E., Le transport maritime : le Port Autonome de Marseille, Edition Jeanne Leffitte, Marseille, 2003.

Caty, R., Richard, E. (2003), « Le transport maritime : le Port Autonome de Marseille », Edition Jeanne Leffitte, Marseille.

Chabault D. (2010), Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité, Management & Avenir, n° 36, p. 130-151.

Chandler A. D., McCraw T. K. (1998), “Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa”, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Charreaux G. (2000), La théorie positive de l'agence : positionnement et apports, Revue d'économie industrielle, vol. 92, n° 1, pp. 193-214.

Coase, R. H. (1987), La nature de la firme, Revue Française d'Economie, v. 2, n. 1, p. 133-156.

Cohendet P. Llenera P., (1999), La conception de la firme comme processeur de connaissances, Revue d'Economie Industrielle, n° 88, pp. 211-235.

Colletis G., Pecqueur B. (2005), Révélation de ressources spécifiques et coordination située, Economie et Institutions, N°6 et 7, pp.51-74.

Colletis G., Pecqueur B., (2005), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », Economie et Institutions, N°6 et 7, pp.51-74.

Colletis-Wahl K., Peyrache-Gadeau V, Serrat B., (2008), « Introduction générale. Les dynamiques territoriales : quelles nouveautés ? », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Vol.2, pp.147-157.

Combes P.-P., Mayer T., Thisse J.-F. (2006), « Economie géographique. L'intégration des régions et des nations », Paris : Economica.

Comtois C., Slack B. (2003), Innover l'autorité portuaire au 21e siècle : un nouvel agenda de gouvernance, les Cahiers Scientifiques du Transport, n° 44, p. 11-24.

Coutinho, P. et. al., Modelos da estrutura do setor portuário no mundo e no Brasil, referencial teórico e metodologias para estudo da concorrência interportos e intraportos no Brasil, Centro de Excelência em Regulação de Mercados - CERME, Relatório 1, Universidade de Brasília, 2013.

Crozet M., Lafourcade M. (2009), La nouvelle économie géographique, Ed La Découverte, Paris.

Dallabrida V. R. (2011), "Governança territorial e desenvolvimento: as experiências de descentralização político-administrativa no Brasil como exemplos de institucionalização de novas escalas territoriais de governança". Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos/IPEA. Brasília.

Dang R., (2011), L'intégration des PME au sein des dynamiques territoriales d'innovation: une approche fondée sur les connaissances. Le cas de deux clusters du Pôle de Compétitivité SCS, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia-Antipolis, 444p.

Daumas, Jean-Claude (2007). Districts industriels : du concept à l'histoire. Presses de Sciences Po, Revue économique, vol. 58, p. 131-152.

David A. (2000), « Logique, épistémologie et méthodologie en Sciences de gestion : trois hypothèses revisitées ». Les nouvelles fondations des sciences de gestion, David A., Hatchuel A. et Laufer R. (eds), collection Fnege, Vuibert, Paris.

David A. (2004), Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. XIII^e Conférence de l'AIMS.

David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en Sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In: David A. ; Hatchuel A. ; Laufer R. Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Paris: Vuibert.

De Lamarlière, I., Staszak, J.-F. (2000), Principes de géographie économique, éditions Bréal.

Debardieux B., (1996), « Le lieu, fragment et symbole du territoire », dans Espaces et sociétés : les échelles de l'espace social », L'Harmattan, Paris, pp.13-36.

Debardieux et al. (2008), « Spatialités et territorialités du tourisme. Dialectique du flux et de l'ancrage dans les Alpes. », Civilisation – Tourisme, mobilités et altérités contemporaines, Vol.57, N°1-2, pp.75-89.

Debrie, J., Lavaud-Letilleul, V., La Décentralisation portuaire : réformes, acteurs, territoires, L'Harmattan, Paris, (2010).

Defalvard H. (2000), L'Économie des Conventions à l'école des institutions, Document de travail, n. 2, Université de Marne-la-Vallée et Centre d'études de l'emploi.

Deusdará C. C (2013), "A implantação do complexo industrial e portuário do Pecém e seus reflexos sobre o desenvolvimento local do Município de São Gonçalo do Amarante" 50f. Dissertação (Mestrado Profissional), Universidade Federal do Ceará, CAEN, Fortaleza.

Deusdará C. C (2013), "A implantação do complexo industrial e portuário do Pecém e seus reflexos sobre o desenvolvimento local do Município de São Gonçalo do Amarante" 50f. Dissertação (Mestrado Profissional), Universidade Federal do Ceará, CAEN, Fortaleza.

- Doz, Y. L. (1996). "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" *Strategic Management Journal*.
- Dierickx I., Cool K. (1989), Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n.12, p.1504-1511.
- Dunning J. H., et Mucchielli J.-L. (2001), "The multinational firm: the global-local dilemma", London, Routledge, 240 p.
- Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., (2007), Quelles gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, N° 170, p.155-171.
- Falcão V. A., Correia A. R. (2012), Eficiência portuária: análise das principais metodologias para o caso dos portos brasileiros. *Journal of Transport Literature*, Vol. 6, No. 4, pp.133-146.
- Fensterseifer, J.E. (2007), "The emerging Brazilian wine industry: challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 19, No.3.
- Ferguene A., Hsaini A. (1998), « Développement endogene et articulation entre globalisation et territorialisation : element d'analyse à partir du cas de Ksar-Hellal (Tunise) », *Revue Région et Développement*, No 7.
- Frédoue, CH., Le Mestre, T. P. (2005), « La construction d'un outil de mesure de la performance des réseaux interorganisationnels : une étude des réseaux d'acteurs portuaires », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.8, No.4, pp.5-32.
- Fujita M., Ogawa H. (1982), "Multiple equilibria and structural transition of non-monocentric urban configurations", *Regional Science and Urban Economics*, 12, 161-196.
- Fujita M., Thisse J.-F. (2003), « Economie des villes et de la localisation », Bruxelles : de Boeck. Traduit de *Economics of Agglomeration. Cities, Industrial Location and Regional Growth*, 2002, Cambridge : Cambridge University Press.
- Fulconis, F. (2000). « La compétitivité dans les structures en réseau. Méthodes d'analyse et perspectives managériales ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Gallaud D. et Torre A., "Geographical proximity and the diffusion of knowledge (The case of SME's in biotechnology)", *Rethinking Regional Innovation*, Fuchs G., Shapira P. et Koch A. (Eds), Kluwer Academic Press, 2004.
- Garnier J. (2001), « L'évolution du complexe industriel de Fos/Lavéra/étang de Berre : re-compositions et re-territorisations industrielles en Provence », *Conseil régional de Provence Alpes Côte d'Azur*. pp.296.
- Garnsey E., Longhi C., (2004), "High technology locations and globalisation: converse paths, common processes", *International Journal of Technology Management*, Vol.28, No 3/4/5/6, p.336-355.
- Garofoli G. (2002), "Local development in Europe – theoretical models and international comparisons", *European Urban and Regional Studies*, pp. 225–239.
- Gautier J.F. (2009), "Vinho", Porto Alegre: L&PM.
- Gille L., « Partager et échanger : les valeurs du lien et du bien – Le commerce des hommes », Thèse CNAM, 2002.
- Gilly J.-P., Torre A. (Eds), (2000). « Dynamiques de proximité », Paris, L'Harmattan.

Gilting V. (2000), Cluster Governance : How Clusters can adapt and renew over time ?, DRUID Phd-conference, Copenhagen, January.

Given L. M., (2008), The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods, Thousand Oaks : Sage Publication.

Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Chicago, IL: Aldine.

Godard C. D- et al. (2014), Validité et fiabilité de la recherche, in Thiart, R.-A. (Coord.), Méthodes de Recherche en Management, 4e édition Dunod, Paris.

Goleman D. (1996), Inteligência Emocional, Ed. Objetivo, São Paulo.

Gomez Y. (2014), L'émergence d'un territoire par un processus de coévolution entre des acteurs dissemblables : une approche historique du cas d'une plate-forme nucléaire et de son environnement, Actes du colloque « Territoire(s), entrepreneuriat et management », Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, 3ème congrès de l'ARIMHE, 28 novembre.

Gordon I.R., McCann P. (2000), "Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks?", Urban Studies, Vol. 37, No. 3, 513-532.

Granovetter M., "The Strength of Weak Ties", American Journal of Sociology, n°78, p. 1360-1380, 1973.

Grant, R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage. California Management Review, v.33, n.3, p.114-135.

Groussin T. (2010), « La coévolution, un concept transversal au service du progrès humain », Publié le 28 juin 2010 dans le site : www.co-evolutionproject.org.

Guéguen-Hallouët, G., Rôle croissant du secteur privé dans l'activité et la gestion des ports, Les grands ports mondiaux, n° 70, La Documentation française, 2014.

Guérin F. (2000), Émergence de la quasi-organisation : le cas de la place portuaire, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université du Havre.

Guillaume J. (2014), Le système productif d'énergie de la Basse-Loire, quelle durabilité ? IGARUN, Géolittomer, Université de Nantes.

Guillaume, J., Le système productif d'énergie de la Basse-Loire, quelle durabilité ? IGARUN, Géolittomer, Université de Nantes, 2014.

Guimarães, Paulo Ferraz et al. (2014), "Um olhar territorial para o desenvolvimento: Nordeste". Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2014. p. 572.

Guimarães, Paulo Ferraz et al. (2014), "Um olhar territorial para o desenvolvimento: Nordeste". Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2014. p. 572.

Harrison J.S., Hitt M.A., Hoskisson R.E., Ireland R.D. (2001). "Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic of Organizational Alliances", Journal of Management, 27, p. 679-690.

Hatchuel, Armand (1996). "Coordination and control", International Encyclopedia of Business and Management, Thomson Business Press.

- Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bruxelles : De Boeck University.
- Hombres M. (2009), « Une ville, cent histoires. Vitrolles, Quartier des Pins, 1971-2008 », éditions REF.2C.
- Huberman A.M., Milles M.B. (2003), *Analyse des données qualitatives un recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles De Boeck Université.
- IBGE (2000), “Censo Demográfico de 2000. Resultados do Universo”, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- IBGE (2012), “Departamento de Contas Nacionais”, Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Rio de Janeiro.
- IPECE (2011), “Ceará em Números”, Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. Fortaleza.
- Iribarne P. D'. (1998), *Les entreprises françaises dans une Europe multiculturelle*, Revue française de gestion, n° 83, p.98-103.
- Joffre P., Koenig G. (1992), « Gestion stratégique » Litec, Coll. Les essentiels de la gestion.
- Kebir L., (2006), « Ressource et développement régional, quels enjeux ? », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Vol.5, pp.701-723.
- Kirchherr J., Scherf G., Suder K. (2014), *Comment les territoires soutiennent les clusters* Revue L'Expansion Management Review, n° 155, p.62-67.
- Kogut B. (2000), “The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, p.405-425.
- Kramvig B. (2009), *Le langage silencieux du don dans les communautés arctiques*, Ethnologie française, vol. 39.
- Krugman, P. (1980), *Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade*. *The American Economic Review*, v. 70, n. 5, p. 950-959.
- Krugman, P. (1991), *Increasing Returns and Economic Geography*. *Journal of Political Economy*, Chicago, v.99, n.3, p.483-499, jun.
- Krugman, P. (1998), *What's new about the New Economic Geography?* *Oxford review of economic policy*, v. 14, n. 2.
- Laban J., Giovannelli D., Le Huchet A.S. (1995), « Le réseau dynamique d'innovation », *Études et Documents, série Recherche, IAE d'Aix Marseille, W.P., No 442*, janvier.
- Lafay G. (1990), *La mesure des avantages comparatifs révélés*, *Économie prospective internationale*, v.41, n. 42, p. 27-44.
- Lamarche T. (2003), « Territoire : développement exogène, développement endogène et hétéronomie », *Forum de la régulation 2003*, Université Lille 3.
- Lauriol J. et al. (2008), « Stratégies, espaces et territoires », *Revue Française de Gestion*, Vol.4, No 184, 200 pages.
- Le Moci (2015), « Guide Logistique et Transport ».
- Le Roy F. (2003). « Rivaliser e coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 143, p. 145-158.

- Leroux I. (2006), Gouvernance territoriale et jeux de négociation. Pour grille d'analyse fondée sur le paradigme stratégique. *Négociations*, 2, p. 83-98.
- Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lins H. N., Amorim, R. (2012), « Zonas de processamento de exportação e desenvolvimento: termos do debate e crônica da (frustrada) experiência catarinense », XV Encontro de economia da região sul - ANPEC SUL, Porto Alegre, RS.
- Lipsey R. E., et Mucchielli J.-L. (2001) "Multinational firms and impacts on employment, trade and technology. New perspectives for a new century", London, Routledge, p. 288.
- Loilier T. (2010), « Innovation et territoire : Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue française de gestion*, No 200, pp.15-35.
- Loilier, T., Tellier A. (2001), « La configuration des réseaux d'innovation : une approche par la proximité des acteurs », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre, pp. 559-580.
- Lopes A. (2010), "A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível", *Gestão e Desenvolvimento*, nº 17-18, p. 3-26.
- Maillat D. (1996), « Systèmes territoriaux de production et milieux innovateurs » in : *Réseaux d'entreprises et développement local*, Les Editions de l'OCDE, pp. 75-90.
- Maillat, D. ; Quévit, M. ; Senn, L. *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*. GREMI/EDES 1993.
- Maisonnasse J., (2014), *Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille, 291p.
- Ménard, Claude (2005). *Handbook of New Institutional Economics*.
- Malmberg A., Maskell P. (2002), "The Elusive Concept of Localization Economies: Towards a Knowledge-Based Theory of Spatial Clustering", *Environmental Studies*, vol. 34, n. 3, p.429-449.
- Markusen A. (1996), "Sticky Places in Slippery Space: A Typology on Industrial Districts", *Economic Geography*, vol.72, p.293-313.
- Marshall, A. (1890), *Economics of industry*. 3.ed. London, Macmillan.
- _____(1919), *Industry and trade*. London, Macmillan.
- _____(1920), *Principles of Economics*, 8. ed. London, Macmillan.
- Mazzuchetti D. (2005), « De divergences en convergences, les cinquante premières années de Marcoule : 1955-2005 », Romain Pages Edition CEA. COGEMA.
- Mazzuchetti D. (2005). « De divergences en convergences, les cinquante premières années de Marcoule : 1955-2005 », Romain Pages Edition.
- Mbondji N. J. (2011), « La qualité de service et la performance portuaire ». Master Recherche 2, Management Logistique et Stratégie, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.
- Merk, O., Comtois, C. (2012), « Compétitivité des villes portuaires: Le cas de Marseille-Fos », *OECD Regional Development Working Papers*, 2012/11, OECD Publishing.
- Metcalfe J.S. (1995), "Technology systems and technology policy in an evolutionary framework", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 19, pp.25-46.

- Milberg, W., Amengual, M. (2008), « Développement économique et conditions de travail dans les zones franches d'exportation: un examen des tendances », Organisation internationale du Travail, Genève.
- Miles, R.; Snow, C. (1992). « Causes of failure in network organizations », *California Management Review*, vol. 34, n° 4, p 53-72.
- Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (2014), Les modes officiels de valorisation des produits agroalimentaires. Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt panorama 2014. Disponible : http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Les_modes_officiels_de_valorisation_des_produits_agroalimentaires_cle099ea1.pdf
- Mintzberg H. (1995), "Criando organizações eficazes", academia.edu, 2° ed., Ed. Atlas, São Paulo.
- Moine A., (2006), « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, Vol.2, Tome 35, p. 115-132.
- Monié, F., Vasconcelos F. N., Evolução das relações entre cidades e portos: entre lógicas homogeneizantes e dinâmicas de diferenciação, *Revista franco-brasileira de geografia - Cofins*, n° 15, 2012.
- Morizet B. (2012), « Résilience territoriale et trajectoire technopolitaine : regard évolutionniste sur le cluster industriel et scientifique grenoblois », publié dans l'ouvrage « Mondialisation et résilience des territoires ».
- Nagati H., Rebolledo C. et Jobin M-H. (2009), Collaboration entre les acteurs de la chaîne logistique : conditions de succès, *Gestion*, vol 34, pp.27-36.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.23, No 2, p.242-266.
- Noblet J.-P., Simon E. (2010), La capacité d'absorption, un état de l'art, *Management Prospective, Management & Avenir*, n° 35, pp. 33-50.
- Notteboom, T. Consolidation and contestability in the European container handling industry. *Maritime Policy and Management*, v. 29, n. 3, p. 257-269, 2002.
- Nurbel A., Ahamada I. (2008). « Investissements directs étrangers entrants et développement : l'enjeu de la capacité d'absorption » *Mondes en Développement*, vol.36, n°143.
- Ota M., Fujita M. (1993), "Communication technologies and spatial organisation of multi-unit firms in metropolitan Areas", *Regional Science and Urban Economics*, 23, 695-729.
- Paché G. (1996). Stratégies réticulaires et vulnérabilité de la petite entreprise : une illustration. *Revue internationale*, vol. 9, n° 1.
- Paché G. (2006), Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues - de quelle(s) proximité(s) parle-t-on ?, *les Cahiers Scientifiques du Transport - N° 49*.
- Paiva W. et al. (2009), "Caracterização Socioeconômica e geográfica dos municípios que compõem o complexo industrial e portuário do Pecém (CIPP)", IPECE, Textos para discussão, No 65.
- Pecqueur, B., (2005), « Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives : le cas de l'agglomération grenobloise », *Géographie, économie, société*, Vol.7, N°3, pp.255-268.

Penrose E. (1959), The theory of the growth of the firm. In: Foss, N. J. (Eds.). Resources, firms and strategies. New York: Oxford University Press.

Perroux, F., L'Économie du XXe siècle, 3e édition, 1991.

Peshkin A. (1988), In search of subjectivity – one's own, Educational Research, v. 17, 17-21.

Pesqueux Y. (2014) « La notion de territoire », Actes du colloque « Territoire(s), entrepreneuriat et management », Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, 3ème congrès de l'ARIMHE, 28 novembre.

Pesqueux Y. (2014) « La notion de territoire », Actes du colloque « Territoire(s), entrepreneuriat et management », Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, 3ème congrès de l'ARIMHE, 28 novembre.

Pesqueux Y., Biefnot Y. (2002). L'éthique des affaires: management par les valeurs et responsabilité sociale. Paris, France: Éd. d'Organisation.

Pesqueux, Y. (2014) « La notion de territoire », Actes du colloque « Territoire(s), entrepreneuriat et management », Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, 3ème congrès de l'ARIMHE, 28 novembre.

Peyrache-Gadeau V. (2007). "Natural Resources, Innovative Milieus and the Environmentally Sustainable Development of Regions", in European Planning Studies.

Pires, E. L. S. (2014), "As Modalidades de Governança Territorial no Estado de São Paulo: territórios, políticas públicas e desenvolvimento", Relatório Final de Pesquisa - FAPESP (Processo 11/50837-9).

Pires, E. L., Neder, R. T. (2008), "A governança territorial no Brasil: as instituições, os fatos e os mitos", Geografia e Pesquisa, Ourinhos/SP, Unesp, v. 2, n. 2, p. 31-45, jul/dez.

Pontes, D. I. S., et al. (2015 : b), L'apport de l'économie de la proximité au processus de clusterisation au Brésil : l'analyse de deux structures productives locales, Actes du colloque « Huitièmes journées de la proximité » Université François Rabelais, Tours 20-22 mai.

Pontes, D. I. S. (2012), Les Zones Franches d'Exportation comme politique de développement économique par le biais de « l'endogénéisation » de la Supply Chain externe. Mémoire présenté en vue de l'obtention du Master en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille, 107p.

Pontes, D. I. S. (2014), Les Zones Franches d'Exportation comme politique de développement économique par le biais de « l'endogénéisation » de la chaîne d'approvisionnement, Actes du colloque « Territoire(s), entrepreneuriat et management », Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, 3ème congrès de l'ARIMHE, 28 novembre.

Pontes, D. I. S., et. al. (2015 : c), "The governance practices to the socio-economic development: study of case of the local production arrangements (LPA) of hammocks in the central-south of Ceará.", Actes du colloque "Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural", Universidade Federal da Paraíba, 53ème congrès de la SOBER, 26 a 29 de julho.

Pontes, D. I. S., Pires, E. L. (2016), "O papel das práticas de governança territorial e da economia de proximidades na ativação de sinergias entre os atores locais", Actes du colloque "Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural", Universidade Federal de Alagoas, 54ème congrès de la SOBER, 14 a 17 de novembro.

- Pontes, D.I.S., Rocha, A.C.L. (2015 : a), La pratique de la gouvernance fondée sur la responsabilité sociale : étude d'un SPL au Nord-est du Brésil, Actes du colloque « 6^e Colloque Santé 2015 », KEDGE Business School, les IRTS PACA-Corse et Aquitaine, Marseille, 8 et 9 avril.
- Ponthieux S., Le capital social, Editions La découverte, Paris, 2006.
- Port of Rotterdam, Port Information Guide, Harbour Master Port of Rotterdam, 2016. Disponible sur: <https://www.portofrotterdam.com/en/shipping/sea-shipping>
- Porter, M.E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", London Macmillan.
- _____ (1998), "Clusters and the new economy of competition", Harvard Business Review, Vol.76, p.77-90.
- Provan K.G., Kenis P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol.12, N°2, p.229-252.
- Putnam R. (2002), "Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society", Oxford University Press.
- Quivy, R. et Van Campenhout L. (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, Paris.
- RAIS (2011), "Relação Anual de Informações Sociais", Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília.
- Rallet A. (2002), « L'Économie de Proximités. Propos d'étapes », Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le développement, 33, pp. 11-26.
- Rallet A., (1991), « Théorie de la polarisation et technopoles », Économies et Sociétés, série Progrès et Croissance, No 32, pp.43-64.
- Rallet A., Torre A. (2005), "Proximity and localization", Regional Studies, Vol.39, No 1, p.47-60.
- Rallet A., Torre A. (2005), "Proximity and localization", Regional Studies, Vol.39, No 1, p.47-60.
- REDESIST (2003), Glossário, Disponible en : www.redesist.ie.ufrj.br.
- RERU (2008), « La proximité, 15 ans déjà ! » No spécial de la Revue d'Économie Régionale et Urbaine, 3.
- Ring et Van de Ven, 1994)
- Rosenau J. N. (2000), Governança, ordem e transformação na política mundial. In: Rosenau, J. N.; Czempiel, E. (Orgs.), "Governança sem governo – ordem e transformação na política mundial" Tradução de Sérgio Bath. Brasília: Editora da Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, p.11-46.
- Sanchez-Ancochea, D., (2006), « Development Trajectories and New Comparative Advantages: Costa Rica and the Dominican Republic under Globalization », World Development, Vol. 29, No. 10, pp.1739-1752.
- Sarasvathy S. (2001). "What makes entrepreneurs entrepreneurial?" Harvard Business Review.
- Schapiro, Marie-France Prevot ; Revel-Mouroz, Jean (coordinateurs). Le Mexique à l'aube du troisième millénaire. Paris : IHEAL, 1993.

- Schmitz H. (1997), “Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte”, *Ensaio FEE/Porto Alegre*, Vol.18, No.2, pp.164-200.
- Schmitz, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. *Ensaio FEE/Porto Alegre*, Vol.18, No.2, pp.164-200, 1997.
- Shinn T. (2002). « Nouvelles productions du savoir et Triple Hélice », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 141-142, pp. 21-30
- Sierra C. (1997), « Proximité(s), interactions technologiques et territoriales : une revue », *Revue d'Economie Industrielle*, No 82, pp.7-38.
- Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D., (2007). “Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box”, *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, p. 273-292.
- Smith, K., Carroll, S., Ashford, S. (1995), Intra - and interorganizational cooperation: toward a research agenda, *Academy of Management Journal*, 38 (1): 7-23.
- Sousa Jr., F. et Prata, B.A. (2008), « Análise da eficiência dos portos da região Nordeste do Brasil baseada em Análise Envoltória de Dados », *Sistemas & gestão*, Vol. 3, No. 2, pp.74-91.
- Stainsack C. (2006), *Governança em arranjos produtivos locais: experiências do Paraná*. Curitiba. Disponible sur : www.ielpr.org.br. Consulté le 28 mars 2014.
- Talbot D. (2013), « Clusterisation et délocalisation : Les proximités construites par Thales Avionics », *Revue française de gestion*, No 234, pp.15-26.
- Teles G. (2014), “Mobilidade da força de trabalho e produção do espaço: o complexo industrial e portuário do Pecém na região metropolitana de Fortaleza”, *Revista Pegada*, Vol. 15, p. 115-136.
- Thiertart, R.-A. et al., *Méthodes de Recherche en Management*, 4e édition Dunod, Paris, 2014.
- Tonietto J., Mello L. M. (2001), « La quatrième période évolutive de la vitiviniculture brésilienne ». In: *World Congress & 81st General Assembly of The Office International de la Vigne et du Vin*, Adelaide, South Australia, p. 272-280.
- Torre A. (2008), “On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transfer”, *Regional Studies*, 42, 6, p.869-889.
- Torre A. (2010), « Jalons pour une analyse des Proximités », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, p.409-437.
- Torre A. (2011), *Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités*, POUR, Juin, n° 209-210.
- Torre A. et Filippi M. (2005), « Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux », Paris : Inra Editions.
- Torre A., Beuret J-E. (2012), *Proximités territoriales : Construire la gouvernance des territoires, entre conventions, conflits et concertations*. Paris : Economica – Anthropos.
- Torre A., Traversac J.B. (eds), (2011), *Territorial Governance. Local Development, Rural Areas and Agrofood Systems*. Springer Verlag, Heidelberg and New York.
- Tourret, P., *Ports et industries en France*, note de synthèse No 137, Institut Supérieur d'Économie Maritime, ISEMAR, 2011.
- Uribe, D. G., *Visão do Porto de Roterdã para o futuro do Complexo Industrial e Portuário do Pecém*, Porto of Rotterdam, Expolog - Feira Nacional de Logística, Fortaleza, 2016.

- Usiner J., Easterby-Smith M., Thorpe R. (2000), « Introduction à la recherche en gestion », Economica, 2^{ème} édition.
- Vasconcelos F. C., Cyrino Á. B. (2000), “Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional”, RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 40, n. 4., p.20-37.
- Veltz P., (1993), D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires, Revue économique, Vol.44, N°4, pp.671-684.
- Vianna P. R. (2010), “A importância de uma ZPE para a economia cearense”, Carta Econômica, No. 1.
- Virgill, N. A. V. (2009), « Export Processing Zones: tools of development or reform delay? », Fairfax, VA, George Mason University, School of Public Policy.
- Visser, E. J. (2009), “The Complementary Dynamic Effects of Clusters and Networks”, Industry and Innovation, Vol.16, No 2, p.167–195.
- Wang J. J., Olivier D., La gouvernance des ports et la relation ville-port en Chine, Les Cahiers Scientifiques du Transport, n° 44, p. 25-54, 2003.
- Weppe X., Warnier V., Lecocq X., Fréry F. (2012), Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques. La « théorie des ressources » selon J.B.Barney », Revue Française de Gestion, n° 228-229, p. 253-268.
- Wernerfelt B., « A Resource-based View of the Firm », Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, pp. 171-180.
- Williamson, O. E. 1975. Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications - a study in the economics of internal organizations. New York: Free Press, Macmillan.
- Williamson, O. E. (1991). "Strategizing, economizing, and economic organization." Strategic Management Journal (in press).
- Wise, S. (2014). Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. *European Management Journal*, 32(5), 703-711.
- World Bank (2007), Port Reform Toolkit, Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), second edition, Washington.
- World Bank, Port reform toolkit. Washington: World Bank Institute, 2003.
- World Bank, Reforming infrastructure: privatization, regulation and competition. World Bank Policy Research Report. Washington, DC: The World Bank, 2004.
- Yin R. (1994), “Case study Research, Design and Methods”, Second Edition. Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, Vol.5.
- Yin, R. K., Case study research: Design and methods. Beverly Hills: Sage Publishing, 1989.
- Yvon B. (1976), Marketing agro-alimentaire, Dalloz, Paris.

ANNEXES

ANNEXE 1

Questions de base pour l'orientation des entretiens

Chercheur Doctorant : Denio Igor Silva de Pontes

Directeur de Recherche : Professeur Gilles Guieu

Public Cible : Parties prenantes des Zones Industriales-Portuaires du Pecém (Brésil) et de Fos-sur-Mer (France)

Tout d'abord, je tiens à vous remercier d'avoir accepté cet entretien. Notre démarche s'inscrit dans le cadre de travaux de recherche pour le CRET-LOG (Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique) qui est une Unité de Recherche de l'Université Aix-Marseille. Notre objectif est d'étudier les agglomérations spatiales des acteurs productifs, notamment, les facteurs qui contribuent au développement des interactions entre les parties prenantes. Autrement dit, nous sommes intéressés à enquêter sur les principales contraintes pour permettre aux acteurs de développer des relations commerciales avec les entreprises géographiquement proches. Ainsi, nous cherchons à identifier les avantages et/ou les pertes d'un point de vue stratégique pour les entreprises situées sur le site et pour la région où elles se trouvent.

Le règle consiste à me donner, en fonction de votre expérience, vos impressions.

Avant de commencer cet entretien, avez-vous des questions ?

Entretiens

Nom de l'entreprise/ institution :

Personne interrogée :

Titre du poste :

Secteur d'activité :

Thème 1 : Proximité Organisée

1. Votre entreprise opère sur la chaîne de production du (de la) _____, pourriez-vous identifier la taille de cette chaîne, c'est-à-dire combien de liens / acteurs font partie de l'ensemble de cette chaîne ? Pouvez-vous décrire cette chaîne de production ?

2. En ce qui concerne les rapports de coopération et collaboration pour répondre à la création de connaissance et processus de mutualisation, quelles sont les politiques qui seront ou sont en cours d'adoption ?

Thème 2 : Proximité Géographique

3. Parmi les acteurs (clients, partenaires, fournisseurs de services, fournisseurs) qui font partie de cette chaîne de production sur laquelle votre entreprise fonctionne, combien sont situés dans le ZIP du Pecém (Complexe Industriel et Portuaire Pecém – CIPP) / ZIP de Fos ?

4. Combien de ces acteurs sont proches de votre entreprise, c'est-à-dire dans l'État du Ceará / Région PACA ?

5. Combien viennent d'autres Etats du Brésil / Régions de France ?

6. Combien sont situés à l'étranger ?

7. Les coûts logistiques en raison de la distance entre les principales entreprises partenaires représentent un coût considérable dans leurs coûts totaux de production ?

8. Pour votre entreprise, la proximité avec d'autres entreprises qui font partie de la même chaîne de production représentent un différentiel en termes de compétitivité et de performance ? Si la réponse est oui, expliquez pourquoi ?

Thème 3 : Proximité Électronique

9. Y a-t-il des moyens techniques (logiciel) capables de mettre en relation les entreprises situées dans la ZIP, (Pour Fos : comme par exemple le AP+, logiciel destiné au passage portuaire) ?

Thème 4 : Proximité Territoriale Structure

10. La société a une planification à long terme dans la région ?

() Oui () Non

11. En termes de ressources stratégiques comment votre compagnie (institution) comprend la ZIP du Pecém / ZIP de Fos ?

() un espace avec l'infrastructure logistique adéquate

() un emplacement stratégique pour les entreprises

() proximité du marché de la consommation et / ou de matières premières

() un environnement d'affaires

() un environnement qui favorise l'échange et la création des connaissances

Thème 5 : Gouvernance Territoriale - Le rôle de l'Etat

12. En plus d'offrir des incitations fiscales et de fournir une infrastructure appropriée, y aurait-il un autre rôle que l'aménagement territorial pourrait exercer pour stimuler l'activité productive des entreprises établies dans la ZIP du Pecém / ZIP de Fos ?

Enumérez 1-3 par priorité

- () Attirer des entreprises de secteurs connexes afin de stimuler la création de chaînes de production
- () Surveiller la performance des entreprises encouragées par objectifs prédéfinis
- () Offrir de la main-d'œuvre qualifiée (capital humain)
- () Stimuler l'absorption de connaissances
- () Autre rôle : _____

13. Qu'elle est la perception de l'entreprise sur les incitations fiscales reçues ?

- () Sans elles la société ne s'installe pas dans la ZIP
- () Avec cette incitation la société devient plus compétitive sur le marché
- () Les incitations ne sont pas considérées comme le facteur principal pour la délocalisation

14. Compte tenu du fait que les incitations fiscales représentent une perte de recettes pour l'Etat et que ces revenus pourraient générer des biens et des services publics à la population, quelle est la position de l'Etat sur ces conclusions ?

15. Est-ce que l'Etat (l'animateurs du RTO) opère une sorte de surveillance des entreprises subventionnées comme une forme de contrepartie aux incitations qui leurs sont accordées ?

Thème 6 : Gouvernance Territoriale - L'animateur

16. On sait que l'animateur du territoire fait des efforts pour développer des chaînes d'approvisionnement dans l'Etat / Région. Pourriez-vous citer quelques mesures qui confirment cette déclaration ?

17. Est-ce que la ZIP a déjà récolté les fruits de ces efforts, ou les résultats sont prospectés pour le long terme ?

18. En ce qui concerne les entreprises attirées, est-ce qu'il y a un positionnement sur des questions telles que : la performance et la productivité, la responsabilité sociale, le renforcement des relations avec les entreprises locales, le développement de la R & D dans la Région, offrant de la formation aux résidents locaux ?

Thème 7 : Gouvernance Territoriale – Territoire-Projet

19. Vous avez déjà identifié une entreprise locale (dans l'État du Ceará / Région PACA) qui pourraient maintenir des relations commerciales, compte tenu des points tels que la fiabilité, la gestion et la capacité technologique.

Combien ? Quel type d'entreprise ? Pourquoi pensez-vous précisément à cette entreprise ?

20. Est-ce qu'il y a des connaissances sur quels sont les secteurs qui ont un potentiel particulier pour l'expansion dans la ZIP, afin d'en être stimulé ?

Thème 8 : Gouvernance Territoriale – Le concertation

21. Quelles sont les politiques de concertation déployées dans la ZIP, surtout avant de démarrer de grands projets d'infrastructure ?

Je vous remercie sincèrement pour toutes ces informations et pour le temps que vous m'avez très gentiment consacré.

Questions pour le personnel de la ZIP de Fos :

1. Pourrait-on dire que le GPMM joue aussi un rôle d'animateur de la ZIP ? Comment se déroule la relation entre les inter communautés et le GPMM ?
2. Le programme AP+ est un exemple de coopération entre les acteurs de la place portuaire. Est-ce qu'il y a la possibilité de création d'un réseau similaire pour les acteurs de la ZIP, surtout pour les entreprises ?
3. Sur le projet Plateforme Industrielle et d'Innovation (PIICTO). Quelles sont les difficultés pour la mise en place du projet ?
4. Est-ce que les tâches sont bien partagées ou y a-t-il des conflits d'intérêt entre les organisations publiques impliquées dans la ZIP ?
5. Est-ce qu'il y a un engagement de la direction du port sur le développement économique et social de la région ? On demande en ce que le Port est une entité fédérale et pas une entité régionale. Je parle du cas d'une proximité géographique et culturelle de l'autorité portuaire.
6. Etant donné que la zone de Fos a plus de 50 ans d'implantation. Pouvons-nous dire que cette caractéristique rend l'organisation moins dynamique ? Comment pallier ce problème ? Comment rester toujours plus performante et dynamique ?
7. Est-ce qu'il y a un traitement différent pour les entreprises qui se sont orientées vers le marché international en comparaison avec les entreprises orientées vers le marché national ou de la Zone Euro ?
8. Comment se présente la question de l'aménagement du territoire de Fos-sur-Mer au niveau de l'attraction, des avantages fiscaux, des différentiels pour attirer des entreprises... ?
9. Toutes les entreprises installées dans la ZIP utilisent le port ? Est-ce serait une condition pour l'installation dans la ZIP ?

Questions pour le personnel de la ZIP du Pecém :

1. On sait que l'aménagement public du territoire a fait des efforts pour développer des chaînes d'approvisionnement dans la région. Pourriez-vous citer quelques mesures qui confirment cette déclaration ? Est-ce que la région a déjà récolté les fruits de ces efforts ?
2. Compte tenu du fait que les incitations fiscales représentent une perte de recettes pour l'Etat et que ces revenus pourraient générer des biens et des services publics à la population, quelle est la position de l'État sur ces conclusions ?
3. Est-ce que le pouvoir public opère une sorte de surveillance des entreprises subventionnées comme une forme de contrepartie aux incitations qui leurs sont accordées ?
4. En ce qui concerne les entreprises attirées par l'Etat, est-ce que l'Etat a un positionnement sur des questions telles que : la performance et la productivité, la responsabilité sociale, le renforcement des relations avec les entreprises locales, le développement de la R&D dans la région, offre de formation aux résidents locaux ?

5. Est-ce qu'il y a déjà des connaissances sur quels sont les secteurs qui ont un potentiel particulier pour l'expansion dans le ZIP, afin d'en être stimulé ?
6. Est-ce que les tâches sont bien partagées ou y a-t-il des conflits d'intérêt entre les organisations publiques impliquées dans le ZIP ?

ANNEXE 2

Projet matrice d'interrelation de la Zone Industriale-Portuaire de Fos

Chercheur Doctorant : Denio Igor Silva de Pontes

Préambule

Ce projet fait partie d'une recherche doctorale à l'Université d'Aix-Marseille. Notre objectif est d'étudier les agglomérations spatiales d'entreprises et de proposer des mécanismes qui pourront être utilisés pour déclencher le développement territorial des intercommunalités et collectivités impliquées.

Nous basant sur les apports théoriques de l'école d'économie de proximités et de la gouvernance territoriale, nous nous sommes intéressés aux facteurs qui contribuent à l'enracinement des activités productives et à la création des avantages concurrentiels durables liés au territoire.

Nous proposons une gouvernance territoriale structure visant à créer des proximités entre les parties prenantes locales en permettant le développement des interactions entre acteurs. Nous défendons l'idée que stimuler la création des nouvelles entreprises, autant qu'attirer des entreprises est une étape importante mais les avantages pour le territoire ne sont pas « mécaniques ». Les liens entre les acteurs ne sont pas noués « automatiquement ». Il faut créer des conditions pour les parties prenantes, déclencher des activités collectives.

Nous nous sommes intéressés à enquêter sur les principales contraintes des entreprises locales afin de développer des relations commerciales avec d'autres entreprises géographiquement proches. Dans ce contexte, le rôle de la gouvernance territoriale est de profiter de la présence des entreprises pour endogénéiser (enraciner) les activités en permettant le développement local, c'est-à-dire s'approprier des gains économiques (*empowerment*).

Donc, nous cherchons à identifier les avantages qu'il y a à développer un réseau territorial d'organisation⁴⁵ d'un point de vue stratégique pour les entreprises situées sur le site et pour la région où elles se trouvent.

1. Objectifs de l'étude

L'objectif de l'étude est de développer une gouvernance territoriale active : « connaître pour activer et stimuler ». En d'autres termes, mieux connaître les acteurs pour créer des liens entre eux. Cela sera possible grâce à la coordination des acteurs autour d'axes bien développés. Par exemple, des chaînes de production permettant à chaque acteur de se connecter avec les autres acteurs présents sur le territoire afin de générer une sorte de « protection mutuelle ». La finalité de ces politiques est de rendre le territoire plus robuste et résilient.

Les objectifs spécifiques sont :

⁴⁵Un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes qui participent activement et collectivement à la conception, à l'élaboration, à la fabrication et à la diffusion. La réponse pour expliquer l'émergence de ce type de structure est la nécessité pour les entreprises d'accéder à des actifs complémentaires (Maillat, 1996). Pour les obtenir l'entreprise va être amenée à intégrer dans son projet des détenteurs de « compétences métier » (entreprises qui maîtrisent des technologies clés), de « ressources managériales » (en marketing, droit, finance...), des « facilitateurs institutionnels », des clients pilotes, des distributeurs, et ainsi former une véritable « communauté » (Laban *et al.*, 1995).

- Avoir une vision fine du tissu économique local de proximité, c'est-à-dire des industries situées dans la ZIP de Fos ;
- Observer l'évolution des activités et déceler celles qui se développent, émergent, déclinent ou encore sont inexistantes (mais qui peuvent ajouter de la valeur à la production et créer des emplois) ;
- Orienter les politiques d'attractivité (permettant de ramifier les chaînes de production), de création (notamment en renseignant les créateurs d'entreprises) et de reprise d'entreprises avec l'étude de marché ;
- Etre un outil pour guider les politiques de formation de capital humain et soutenir la recherche dans les collectivités, en s'appuyant sur les résultats de la matrices d'interrelation de l'agglomération (Annexe 1 et 2);
- Inciter le Grand Port Maritime de Marseille (GPMM) à lancer des appels à projets en respectant le développement des chaînes de productions dans le but de créer des embranchements et de la valeur ajoutée ;
- Fédérer les entreprises et les acteurs publics locaux autour d'un projet de développement du territoire et de l'emploi.

2. Justificative

- La ZIP de Fos est étrangère aux agglomérations de PME innovantes et aux réseaux de la nouvelle économie, malgré le fait de doter le territoire local en atouts et avantages comparatifs (Garnier, 2001);
- Cette étude montre divers impacts du port, mais indique que beaucoup de ces impacts ont des retombées dans une autre région que celle dans laquelle le port de Marseille-Fos est situé (Merk et Comtois, 2012) ;
- Le projet PIICTO résulte de la prise de conscience collective des atouts de ce territoire en termes de potentiel de développement, et a pour objectifs principaux de consolider l'écosystème industriel existant, et d'en augmenter l'attractivité (Dossier de Presse PIICTO, 2014) ;
- Le développement des territoires passe aujourd'hui par la densité et la qualité des maillages entre acteurs (Diagnostic partagé. Concertation la ZIP autrement, 2012) ;
- Selon l'étude de la CCI Marseille (2006 et 2008), dans les filières de la métallurgie-mécanique et chimie-pétrochimie l'intensité de la coopération inter-entreprises et de la coopération des entreprises avec la formation et la recherche locales est d'un niveau moyen/faible.

Voici quelques enjeux de l'étude et ses analyses :

Enjeux (selon CCI Marseille ⁴⁶)	Constatations	Analyse
développer l'attractivité de ces métiers qui rencontrent des difficultés de recrutement	manque de capital humain adapté aux nécessités des entreprises	la nécessité des programmes de formation adapté
s'ouvrir à l'international	résultats des faibles politiques d'innovation	reflète le faible dynamisme du secteur, grosso modo, car il est des industries matures avec la production standard.
jouer la carte de l'innovation technologique	résultats de l'absence de R&D dans les secteurs	besoin des projets collectifs et collaboratifs d'innovation pour mobiliser des ruptures technologiques et résister à la

⁴⁶ CCI Marseille : La filière «chimie - pétrochimie - plasturgie» dans les Bouches-du-Rhône (2006) ; La filière «métallurgie-mécanique» dans les Bouches-du-Rhône (2008).

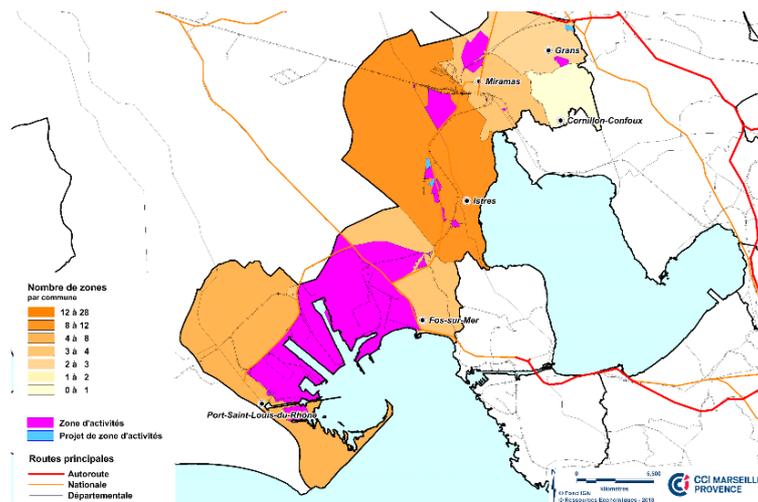
		pression mondiale.
secteur sensible aux effets de conjonctures mondiales	fortement dépendante de décisions stratégiques de groupes de taille mondiale	la question que se pose est comment fidéliser cette industrie, c'est-à-dire, comment enraceriner cette chaîne de production (ses savoir-faire, les métiers impliqués)
nécessité de travailler sur les faiblesses locales afin que le benchmark des sites soit plus favorable aux collectivités	C'est précisément dans ce sens que se trouve ce projet	les faiblesses locales sont positionnées dans deux domaines: i) l'absence d'infrastructures pour la production de connaissances ii) la désintégration des acteurs présents sur le territoire

3. Les territoires concernés

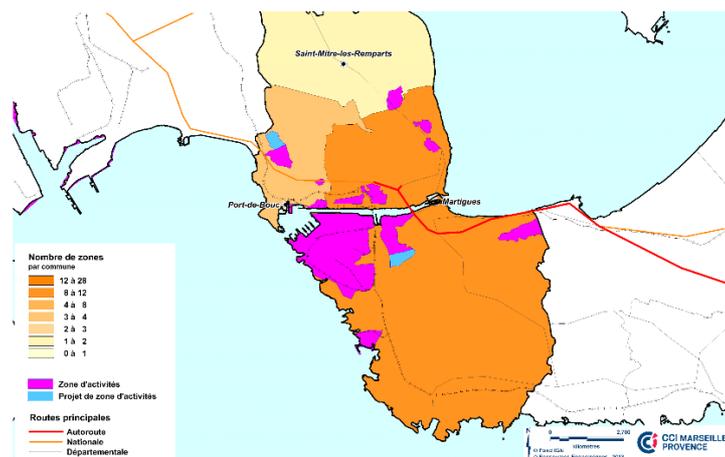
Zone Industriale-Portuaire de Fos (Bassins Ouest du GPMM) :

- La Communauté d'Agglomération du Pays de Martigues
- La Communauté d'Agglomération San Ouest Provence

Les zones d'activités du San Ouest Provence

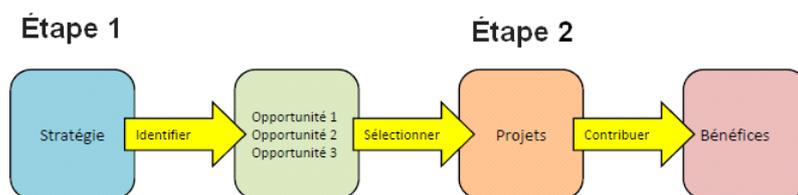


Les zones d'activités du Pays de Martigues



4. Méthodologie

Le projet s'inscrit dans un processus :



Source : Norme NF ISO 21500

Étape 1 : Mieux connaître pour mieux aménager.

1. Recenser les entreprises situées dans la ZIP de Fos ;
2. Envoyer des questionnaires et des tableaux (Annexe 1 e 2) à remplir aux entreprises ;
3. Opérer le référencement croisé de données récoltées ;
4. Identifier les entreprises demandées par des entreprises situées sur le territoire (les interrelations commerciales), les secteurs les plus demandés et leurs emplacements respectifs, les nécessités en matière de capital humain dans les entreprises locales et leur désir de produire de l'innovation technologique ;

- *Le but de cette phase :*

Il est de rendre compte de la diversité des activités et sous-activités présentes sur le territoire de la ZIP de Fos, ainsi que ses potentialités et faiblesses.

La carte des interactions et des compétences mobilisées localement permettra de dessiner le profil de l'industrie et les ramifications de chaque secteur.

Ces informations sont importantes pour la création d'entreprises locales, pour attirer des entreprises, pour encourager le développement des chaînes de production potentielles et leurs ramifications, et pour soutenir la formation de capital humain et la R&D.

Étape 2 : La gouvernance territoriale pour créer des proximités.

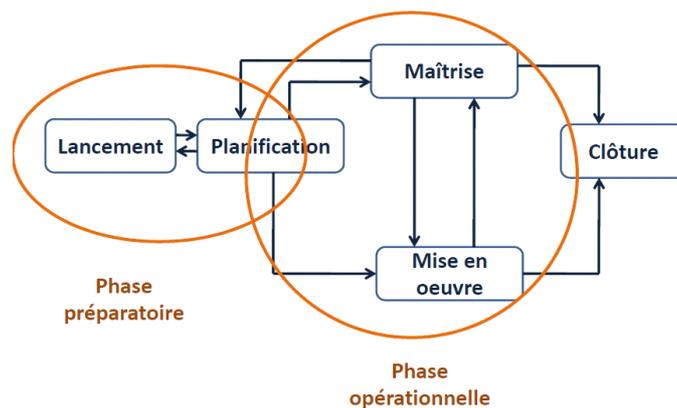
1. Les données obtenues dans la phase précédente soutiendront la « mise en œuvre » d'un projet de territoire (politiques d'attraction et de création d'entreprise) : prise de contacts, négociation, préprogramme, etc.;
2. L'activation des proximités, c'est-à-dire, stimuler la création d'un « tissage relationnel ». Par exemple, par la participation à des séminaires, des conférences techniques, des associations et autres clubs afin d'échanger des compétences ;
3. En respectant la dynamique des réseaux d'organisation, la gouvernance territoriale doit s'occuper de surveiller, de suivre les activités déployées dans l'agglomération et offrir des dispositifs de pilotage des conflits, qu'il s'agisse des modalités de concertation, d'arbitrage etc.

- *Le but de cette phase :*

Il est de stimuler et d'activer les interactions (synergies) entre les acteurs, ou désactiver si nécessaire pour ensuite reprendre dans un nouveau design (Torres et Beuret, 2012).

Pour que cette phase soit faisable, il faut élaborer des règles de déroulement de la coopération, de développer un langage et des codes communs (Loilier, 2010).

Déroulement du projet

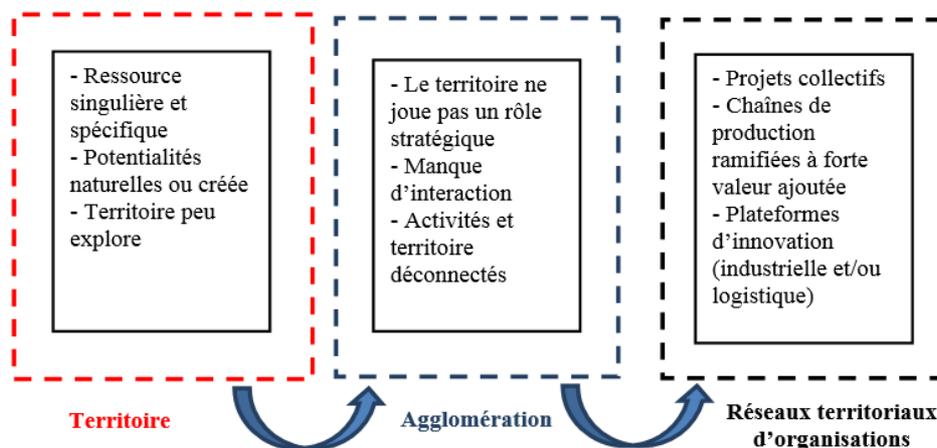


Source : ISO 21500

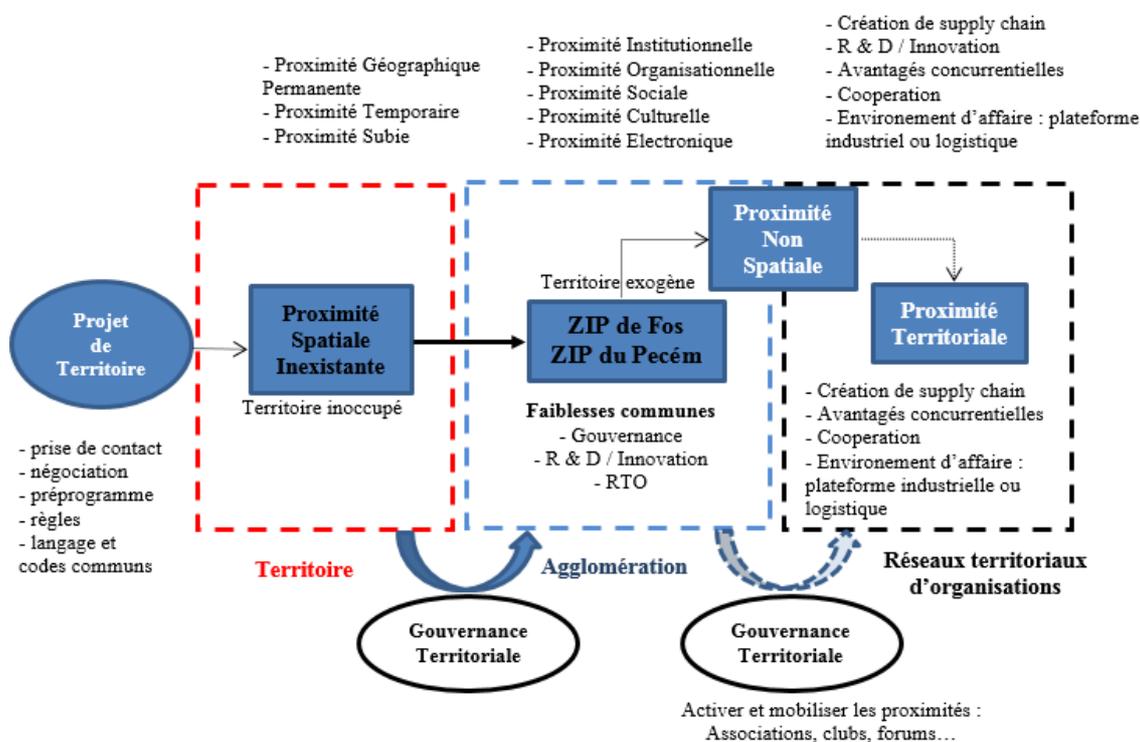
5. Raisonnement Théorique

Pour développer ce projet, nous nous appuyons sur le modèle :

1^e Modèle – Les mutations du territoire



2^e Modèle – La proximité territoriale



Cette étude est intéressante en ce qu'elle permet de déclencher la mise en œuvre d'un projet de gouvernance territoriale qui porte à la fois sur les opérations d'aménagement des zones d'activités et sur l'étude des demandes d'entreprises.

6. Résultats attendus

Trois niveaux de résultats sont alors proposés :

- Le premier niveau consiste à réinterroger le rôle de la ZIP de Fos en tant qu'agglomération d'entreprises dans le développement territorial et ses retombées positives en termes de développement durable, de création d'innovation technologique dans les secteurs de l'industrie et de la logistique de transport et d'augmentation du capital humain local ;

- Le second consiste à fournir des informations importantes qui peuvent conduire à des politiques économiques telles que : créer de nouvelles entreprises et attirer des entreprises nouvelles sur le territoire. Cela permettra à l'agglomération d'anticiper les mutations économiques ;

- Le troisième consiste à générer l'impact économique et social. Le projet de territoire vise à lier des questions économiques à celles de la vie sociale : l'augmentation de recette des impôts fruit des implantations de nouvelles entreprises, de l'emploi et du capital humain. Avec ce projet on pourrait pallier la difficulté d'adéquation entre l'emploi, la qualification et l'activité économique, et s'attaquer au taux de chômage élevé.

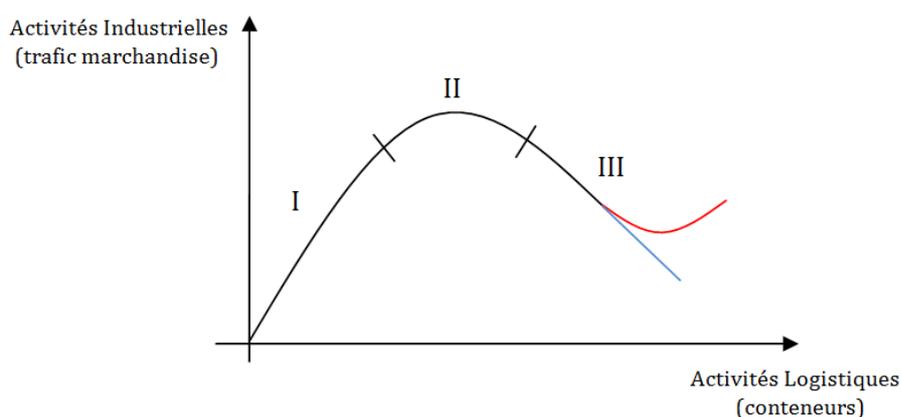
A court, moyen et long terme

- A court terme, attirer des entreprises sur le territoire, la création de nouvelles entreprises et la formation d'un personnel qualifié dans l'agglomération en fonction de la demande des entreprises. Renforcer les secteurs déjà structurés et à fort potentiel de développement ;

- A moyen et long terme, le développement d'un réseau territorial d'organisation en vue de développer des projets collaboratifs d'innovation entre entreprises, des centres de recherche, des associations, des agences publics et des universités.

7. Résultats préliminaires

Nous représentons au travers un graphique le parcours de la ZIP de Fos :



1^{re} Phase – L'aménagement du territoire

- Par une décision du gouvernement de l'État français a été créée la ZIP de Fos en 1963 ;

- Sans avoir pour souci de mener à bien un projet de territoire, commence la mise en œuvre d'industries à partir de 1973 (Solmer, Air-Liquide, Gaz de France...). Un territoire à faible densité de population constitué de pêcheurs sans histoire industrielle ;

- Ainsi, est né un ensemble productif particulièrement diversifié et hétérogène : hétérogénéité sectorielle, technologique et sociojuridique. Cette diversité présente des difficultés pour la création d'une cohésion d'ensemble ;

- Les industries bénéficiant d'un marché en expansion, non compétitive et quasi-monopole, sont pour la plupart, des entreprises appartenant à l'Etat.

2^e Phase – Stabilité du marché

- Industrie mature, production standard gérée de manière stabilisée dans le cadre de marchés internes fortement structurés offrant aux entreprises un degré de « tranquillité » ;

- A ce stade, les efforts d'innovation technologique et les projets collectifs ne sont pas encore développés. Il y a une absence de projet de territoire qui envisage les parties prenantes (collectivités, universités, centres de recherche, industries, institutions) avec des objectifs bien définis ;

3^e Phase – Transitions et changements

- Déclin des activités industrielles, avec la perte de marchés pour l'industrie naissante dans les pays émergents ;

- L'avènement de la crise économique de 2008/2009, l'industrie lourde de Fos est durement touchée, exposant ses faiblesses ;

- De simple infrastructure portuaire pour soutenir au secteur industriel, le port deviendra un acteur clé dans la chaîne logistique du transport. Ainsi, la conception de deux tendances prend forme :

1) Dans l'absence d'une zone industrielle bien structurée, le concept de plateforme apparaît à Fos avec la Plateforme Industrielle et d'Innovation Caban Tonkin - PIICTO. L'objectif est la prise de conscience collective des atouts de ce territoire en termes de potentiel de développement, pour ainsi structurer ensemble les activités, améliorer leur compétitivité, développer des activités industrielles et innovantes, consolider l'écosystème industriel existant sur la ZIP et relancer l'activité industrielle ;

2) D'autre part, une série d'événements favorables a tourné la ZIP de Fos vers une zone logistique :

- Réforme portuaire de 2008 ;

- Lancement des projets logistiques (Distriport, Fos 2XL etc.) ;

- Investissement en amélioration de la performance portuaire (système de communication AP+) ;

- Le port est aujourd'hui confronté à une compétition acharnée venant des ports d'Anvers et Le Havre envers son arrière-pays autrefois considéré comme acquis.

L'avenir

L'avenir reste néanmoins incertain malgré le développement croissant des transports de conteneurs au détriment du transport de marchandises (vracs solides et liquides, hydrocarbures, divers) (Tableau 1) ;

Reste à savoir si les efforts, tels que les initiatives du projet PIICTO, seront mis en pratique pour restaurer le secteur industriel dans la ZIP, ou si la ZIP deviendra une réelle zone logistique en développant sa capacité de port d'hinterland ou même comme un port hub pour l'Europe.

Mais la question inquiétante et encore sans réponse est de savoir si ces deux aspects peuvent coexister pendant une longue période ou dans un proche avenir s'ils seront exclusifs l'un de l'autre ?

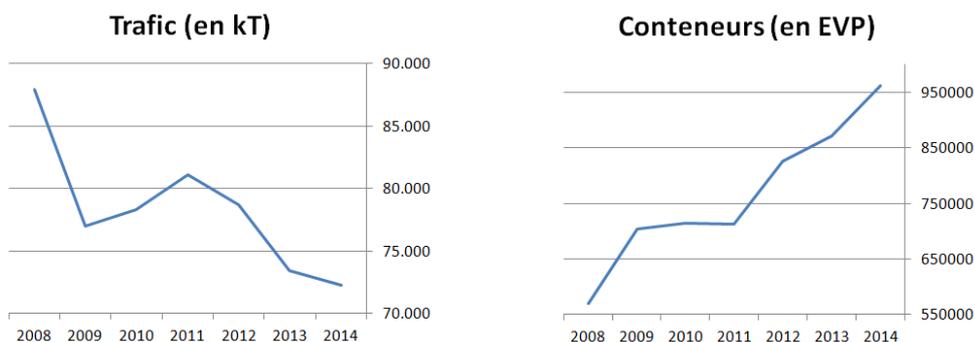
Ces observations soulignent deux chemins diamétralement opposés et peut-être antagonistes, impliquant d'une part les agglomérations et collectivités intéressées par le développement territorial. D'autre part, le GPMM intéressé à stimuler les activités qui génèrent du trafic pour le port. Néanmoins, les intérêts peuvent être conciliés avec des processus de concertation continue.

Tableau 1 - Trafic Bassins Est et Bassins Ouest

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Trafic* (en kT)							
Bassins Est	6 257	6 620	6 903	6 991	7 174	6 192	7 990
Bassins Ouest	72 234	73 386	78 729	81 082	78 324	77 002	87 948
Conteneurs (en EVP)							
Bassins Est	214 313	225 971	235 179	232 022	253 576	189 866	284 475
Bassins Ouest	961 553	872 002	826 014	712 025	714 574	703 863	569 342
Escales							
Bassins Est	3 380	3 592	3 546	3 672	3 821	3 759	4 050
Bassins Ouest	4 748	4 612	4 642	4 749	4 634	5 045	4 995

Source : UFM

*vracs solides, vracs liquides (compris hydrocarbures) et marchandises diverses



A partir de ces résultats, nous pouvons construire des hypothèses sur l'avenir de Fos :

- la ZIP de Fos se tourne définitivement vers des activités logistiques et les activités industrielles ne sont pas stimulées. Dans ces cas, la ZIP devient Zone Logistique (port d'arrière-pays). Le GPMM s'est engagé à donner au secteur de la logistique de transport une place importante dans le développement territorial et à fédérer tous les acteurs impliqués : entreprises, collectivités, centre de formations, etc ;
- la gouvernance territoriale stimulera l'effectivité de projets industriels, comme PIICTO, pour rendre les activités plus performantes ;
- le GPMM devra maintenir ses efforts pour développer les activités industrielles et logistiques et rester une agglomération multi-secteur, en supposant qu'il n'y ait pas d'activités mutuellement exclusifs, hypothèse qui devrait tenir compte de la rareté du foncier.

Annexe 1 - Tableau - Matrice des relations commerciales des entreprises locales

Entreprises locales	Interactions d'affaires	Secteur	Service requis	Emplacement géographique
Entreprise A	Entreprise 1	Industrie	Matière première Y	ZIP de Fos
	Entreprise 2	Industrie	Matière première X	Intercommunalité/ Région
	Entreprise 3	Prestataire de services	Entretien	Pays
	Terminaux portuaires	Logistique	Transport	Etrangers
	Centre de distribution	Logistique	Stockage	
Entreprise B				

Annexe 2 - Tableau - Matrice des compétences exigées par les entreprises locales

Entreprises locales	Compétences les plus mobilisées dans l'entreprise	Compétences ne se trouvant pas dans l'agglomération	Vous intéressez-vous au développement de projets de R&D dans votre activité ? oui ou non ?	Participerez-vous à des projets collectifs de R&D ? oui ou non ?
Entreprise A				
Entreprise B				

Bibliographie

Garnier J. (2001), « L'évolution du complexe industriel de Fos/Lavéra/étang de Berre : re-compositions et re-territorialisations industrielles en Provence », Conseil régional de Provence Alpes Côte d'Azur. pp.296.

Laban J., Giovannelli D., Le Huchet A.S. (1995), « Le réseau dynamique d'innovation », Études et Documents, série Recherche, IAE d'Aix Marseille, W.P., No 442, janvier.

Loilier T. (2010), « Innovation et territoire : Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue française de gestion*, No 200, pp.15-35.

Maillat D. (1996), « Systèmes territoriaux de production et milieux innovateurs » in : Réseaux d'entreprises et développement local, Les Editions de l'OCDE, pp. 75-90.

Merk, O., Comtois, C. (2012), « Compétitivité des villes portuaires : Le cas de Marseille-Fos », OECD Regional Development Working Papers.

Torre A., Beuret J. (2012), « Proximités territoriales », *Economica*.

LISTE DE FIGURES

Figure 1 -	La ligne de raisonnement.....	8
Figure 2 -	Architecture de la thèse.....	14
Figure 1.1 -	Les éléments essentiels retenus des définitions du territoire.....	25
Figure 1.2 -	Les stages d'évolution des territoires.....	44
Figure 2.1 -	Les interrelations conceptuelles des proximités.....	65
Figure 2.2 -	La proposition identifiée découlant de la littérature sur l'économie de proximité..	68
Figure 3.1 -	La proposition identifiée découlant de la littérature.....	97
Figure 4.1 -	La position de la ZIP de Fos sur la carte de la région Sud-Est.....	112
Figure 4.2 -	La position de la ZIP du Pecém sur la carte du Nord-Est du Brésil.....	114
Figure 4.3 -	Le modèle théorique analytique.....	117
Figure 4.4 -	Les étapes de l'analyse de contenu.....	128
Figure 5.1 -	La position de l'Etat du Ceará sur la carte du Brésil.....	155
Figure 5.2 -	Le complexe industriel et portuaire du Pecém.....	157
Figure 5.3 -	L'emplacement géographique du CIPP.....	158
Figure 5.4 -	Le Port du Pecém.....	160
Figure 5.5 -	Le convoyeur à bande.....	162
Figure 5.6 -	Le chemin de fer « Transnordestina »	163
Figure 5.7 -	Le chemin de fer en opération.....	163
Figure 5.8 -	Le terminal ferroviaire dans le Port du Pecém.....	164
Figure 5.9 -	L'unité de regazéification.....	165
Figure 5.10 -	La Zone Franche d'Exportation du Pecém.....	166
Figure 5.11 -	Le centre de formation.....	167
Figure 5.12 -	La carte de Fos-sur-Mer.....	177
Figure 5.13 -	Le siège social du GPMM (place de la Joliette).....	178
Figure 5.14 -	Le Port de Marseille – panorama aérien.....	178
Figure 5.15 -	ZIP de Fos : 10 000 ha de ZIP.....	180
Figure 5.16 -	L'industrie sidérurgique (Darse 3) – Ascometal et ArcelorMittal.....	181
Figure 5.17 -	L'industrie pétrochimique – Ken One.....	181
Figure 5.18 -	L'offre logistique diversifiée	182
Figure 5.19 -	Les infrastructures logistiques de distribution.....	183
Figure 5.20 -	Le terminal Seayard.....	184
Figure 5.21 -	Le terminal Eurofos.....	184
Figure 5.22 -	Le Cargo Community System AP+.....	185
Figure 5.23 -	Les chiffres du transport routière.....	186
Figure 5.24 -	Les dessertes fluviales.....	187
Figure 5.25 -	Les dessertes ferroviaires.....	187
Figure 5.26 -	Le chemin de fer dans la ZIP de Fos.....	188
Figure 5.27 -	Histogramme de l'évolution démographique de Fos-sur-Mer.....	194
Figure 5.28 -	Trafic et Conteneurs - Bassins Ouest.....	199
Figure 5.29 -	Le parcours et les hypothèses sur la ZIP de Fos.....	200
Figure 6.1 -	Organigramme de l'Autorité du Port de Rotterdam.....	238
Figure 6.2 -	Les expansions du Port de Rotterdam.....	239
Figure 6.3 -	La carte de l'innovation à Rotterdam.....	241
Figure 6.4 -	Organigramme Propositif.....	251
Figure 6.5 -	L'évolution des ressources territoire.....	259

Figure 6.6 -	Le modèle théorique analytique compris dans les ZIP.....	289
Figure 7 -	Synthèse des résultats au regard du cadre théorique de la recherche.....	296

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 2.1 -	La Proximité Organisée s'appuie sur deux logiques.....	56
Tableau 2.2 -	Le cadre théorique proxémique.....	67
Tableau 3.1 -	Typologies de Gouvernance Territoriale.....	77
Tableau 3.2 -	Types d'opérations mobilisables au sein de démarches participatives.....	80
Tableau 3.3 -	Principales compétences de l'animateur.....	89
Tableau 3.4 -	Styles de leadership de terrain.....	90
Tableau 3.5 -	Formes d'organisation des ports.....	95
Tableau 3.6 -	Modèles d'Exploitation de Ports.....	96
Tableau 3.7 -	Le cadre théorique sur Gouvernance Territoriale.....	98
Tableau 4.1 -	Les personnes interviewées à Fos.....	121
Tableau 4.2 -	Les personnes interviewées à Pecém.....	122
Tableau 4.3 -	Les entretiens.....	124
Tableau 4.4 -	Arbre de Codification des Sources.....	126
Tableau 4.5 -	Les catégories d'analyse - Théorie Economie de Proximité.....	130
Tableau 4.6 -	Les catégories d'analyse - Théorie de la Gouvernance.....	131
Tableau 4.7 -	Le Codage de Contenu (ZIP du Pecém).....	133
Tableau 4.8 -	Le Codage de Contenu (ZIP de Fos).....	136
Tableau 5.1 -	Le trafic du Port du Pecém.....	159
Tableau 5.2 -	Classification de la UNCTAD pour les ports.....	161
Tableau 5.3 -	Les sociétés opérant dans le CIPP.....	168
Tableau 5.4 -	Industries en cours de construction dans le CIPP.....	169
Tableau 5.5 -	L'indice de développement des municipalités (2000-2010).....	173
Tableau 5.6 -	Le PIB et la composition sectorielle.....	174
Tableau 5.7 -	Le commerce extérieur (en milliers de US\$ FOB).....	174
Tableau 5.8 -	Répartition trafics pré/post acheminés.....	188
Tableau 5.9 -	L'incubateur de projets de R&D – INNOVEX.....	190
Tableau 5.10 -	Le trafic du GPMM.....	195
Tableau 5.11 -	L'intensité de la coopération inter-entreprises.....	198
Tableau 6.1 -	Les composants de la gouvernance territoriale : un état des lieux.....	234
Tableau 6.1 -	Les composants de la gouvernance territoriale : un état des lieux (suite).....	235
Tableau 6.2 -	Gouvernance portuaire du GPMM.....	244
Tableau 6.3 -	Le cadre retenu.....	270
Tableau 6.4 -	La mobilisation des proximités non spatiales dans un territoire : un état des lieux.....	275
Tableau 6.5 -	Les mécanismes de Gouvernance Territoriale et leurs répercussions.....	281
Tableau 6.6 -	Les recommandations majeures pour l'animateur du territoire.....	284
Tableau 6.7 -	Le positionnement des ZIP par rapport à la théorie.....	288

Table des matières

Introduction générale.....	6
PARTIE 1 : LES ÉCONOMIES DE PROXIMITÉ : UN CONCEPT PEU MOBILISÉ PAR LES POLITIQUES DE GOUVERNANCE TERRITORIALE.....	15
Chapitre 1 - L'organisation de la production « localisée ».....	16
1.1. La définition de territoire et ses conceptions.....	17
1.1.1. Le territoire : une ressource spécifique.....	20
1.1.2. Le rôle du territoire et ses répercussions sur les activités économiques.....	23
1.1.3. La richesse des définitions sur le territoire - les éléments essentiels retenus.....	25
1.2. Les logiques d'agglomération et de concentration des entreprises.....	26
1.3. Les formes d'organisations territoriales de la production et ses approches.....	29
1.3.1. Le District Industriel.....	30
1.3.2. Les Systèmes Productifs Locaux.....	34
1.3.3. Les Milieux Innovateurs.....	35
1.3.4. Les clusters.....	36
1.3.5. Les « Nouveaux espaces industriels ».....	38
1.3.6. Systèmes et arrangements productifs locaux (SAPL).....	39
1.3.7. Le Réseau Territorial d'Organisations (RTO).....	40
1.4. Comparaison des formes d'organisations territoriales de la production.....	42
1.5. Le cadre théorique retenu.....	43
Chapitre 2 - La question des interactions : l'économie de la proximité.....	46
2.1. La grille proxémique : la proximité et les interactions.....	49
2.1.1. La proximité géographique : importante mais insuffisante.....	49
2.1.1.1. La proximité géographique permanente.....	52
2.1.1.2. La proximité géographique temporaire.....	52
2.1.1.3. La proximité géographique subie.....	54
2.1.2 La Proximité Organisée : la dimension non spatiale.....	54
2.1.2.1. La Proximité Organisationnelle.....	56

2.1.2.2. La Proximité Sociale.....	58
2.1.2.3. La Proximité Culturelle	59
2.1.2.4. La Proximité Institutionnelle.....	59
2.1.3. La proximité électronique ou virtuelle : les interactions sans déplacement.....	62
2.2. Les croisements entre les Proximités.....	63
2.2.1. La Proximité Géographique et la Proximité Organisée.....	63
2.2.2. La proximité électronique et la proximité organisée.....	64
2.2.3. La proximité électronique et la proximité géographique.....	64
2.3. La Proximité Territoriale Structurée : des interactions aux RTO.....	65
2.4. Le cadre théorique retenu et la proposition identifiée découlant de la littérature.....	66
Chapitre 3 - Gouvernance Territoriale.....	70
3.1. Les bases conceptuelles de la Gouvernance Territoriale.....	74
3.1.1. Des typologies de gouvernance.....	77
3.1.2. La gouvernance et la dimension conflictuelle : la phase de projet	80
3.2. La gouvernance dans les agglomérations d'entreprises.....	82
3.2.1. La gouvernance territoriale et les proximités : une forte imbrication.....	84
3.2.2. L'Aménagement Territorial par l'Etat.....	85
3.3. Les outils pour mettre en place et déployer les RTO	88
3.3.1. Mise en œuvre de l'animation.....	88
3.3.2. Styles d'animation.....	91
3.3.3. Les problèmes à gérer par l'animateur.....	91
3.4. La gouvernance dans une place portuaire.....	92
3.4.1. Les modèles d'exploitation des ports.....	94
3.5. Le cadre théorique retenu et la proposition identifiée découlant de la littérature.....	96
PARTIE 2 : CHOIX MÉTHODOLOGIQUES ET DESIGN GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE.....	102
Chapitre 4 - Épistémologie et architecture de la recherche.....	103
4.1. Design général de la recherche.....	105
4.1.1.1. Présentation du Paradigme Epistémologique Interprétativiste.....	106

4.1.2. Le choix du Paradigme Epistémologique Interprétativiste et ses Implications.....	107
4.2. Le choix de l'étude de cas.....	108
4.2.1. La sélection du cas : la Zone Industriolo-Portuaire du Pecém et la Zone Industriolo-Portuaire de Fos.....	109
4.2.2. Les zones industriolo-portuaires : la ZIP du Pecém et la ZIP de Fos.....	110
4.2.3. Le choix des ZIP de Fos et du Pecém et leur intérêt par rapport à l'étude.....	114
4.3. La collecte et l'analyse des données.....	116
4.3.1. Le Raisonnement Théorique.....	116
4.3.2. La Collecte des Données Qualitatives.....	118
4.3.3. L'échantillon des cas illustratifs.....	119
4.3.4. Méthode de collectes de données.....	119
4.3.4.1. Le personnel interviewé.....	120
4.3.4.2. Les entretiens.....	123
4.3.5. L'Analyse du contenu	125
4.3.5.1. La fiabilité.....	132
4.3.5.2. Verbatim : transcription et codage.....	132
4.3.5.3. Analyser les Données.....	145
Chapitre 5 - Analyse Intra-Cas : La ZIP du Pecém et la ZIP de Fos.....	148
5.1. La position géographique de la ZIP du Pecém : l'Etat du Ceará.....	155
5.2. Le Complexe Industriel et portuaire du Pecém – CIPP.....	156
5.2.1 Les infrastructures disponibles dans la ZIP.....	159
5.2.2. Les sociétés et les entreprises pivots.....	167
5.3. Les structures organisationnelles et de gouvernance de la ZIP du Pecém.....	170
5.4. Les regards critiques sur le CIPP	171
5.5 La position géographique : la ville de Fos-sur-Mer.....	177
5.6. Le Grand Port Maritime de Marseille-Fos.....	177
5.6.1. La Zone Industriolo-Portuaire de Fos.....	179
5.6.2 Les infrastructures disponibles dans la ZIP.....	181
5.6.3 Les projets.....	188

5.7. Les structures organisationnelles et de gouvernance de la ZIP de Fos.....	191
5.8. Les regards critiques sur la ZIP de Fos.....	193
Chapitre 6 - Analyse Inter-Cas : La ZIP du Pecém et la ZIP de Fos.....	201
6.1. Des processus présentant des similitudes et des dissimilarités.....	203
6.1.2 Les points de dissimilarités entre les ZIP étudiées.....	206
6.2 Compréhension des ZIP étudiées à partir des théories mobilisées.....	208
6.2.1. Les proximités	208
6.2.1.1. Proximité géographique.....	208
6.2.1.2. Proximité organisée.....	209
6.2.2. Le rôle des acteurs.....	213
6.2.2.1. L'animateur.....	213
6.2.2.2. Concertation.....	215
6.2.2.3. Le rôle de l'Etat (pouvoir public).....	218
6.2.3. Le territoire.....	227
6.2.3.1. - Projet de Territoire.....	227
6.2.3.2. Proximité Territoriale Structurée.....	231
6.3. Développement et enrichissement du modèle de gouvernance portuaire : comparaison des deux ZIP au port de Rotterdam.....	236
6.3.1. La ZIP de Rotterdam.....	236
6.3.2. La ZIP de Fos.....	242
6.3.3. La ZIP du Pecém.....	247
6.3.4 Renforcement mutuel de l'économie de la proximité et de la gouvernance territoriale	253
6.3.4.2 - ZIP du Pecém : AECIPP.....	255
6.3.5. Réflexions transversales sur la gouvernance des ZIP.....	256
6.4. L'espace d'agglomération d'entreprises : au territoire.....	257
6.4.2. Le territoire : une ressource modifiable.....	259
6.4.3. La dimension identitaire du territoire.....	261
6.4.4. Le « rite de passage » d'un territoire à un RTO.....	262
6.5. Économie de Proximité.....	264

6.5.1. Enchevêtrements de concepts : territoire, proximité et interactions.....	265
6.5.2. Le sens étroit de la proximité : l'acception géographique.....	266
6.5.3. L'aspect relationnel : l'essence de l'école de proximité.....	268
6.5.4. La proximité avec l'éloignement géographique.....	271
6.6. Gouvernance territoriale.....	276
6.6.1 - La gouvernance territoriale : mécanismes formels et informels.....	277
6.6.2 - L'animateur du territoire : le chef d'orchestre au sein d'un RTO.....	282
6.7. Le positionnement des ZIP dans le modèle.....	286
Conclusion Générale.....	293
BIBLIOGRAPHIE.....	307
LISTE DE FIGURES.....	335
LISTE DE TABLEAUX.....	337