

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Entrepreneurs  
Villes et Territoires**

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

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

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> avril 2002)

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

par

**Pierre VELTZ**

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

Séance du 9 janvier 2002 (3<sup>ème</sup> séance)

Compte rendu par Thomas Paris

**En bref**

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

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

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

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

## EXPOSE de Pierre VELTZ

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

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

### L'évolution de la géographie économique française

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

#### *La taylorisation du territoire français*

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

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

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

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

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

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

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

### *La "re-métropolisation" de l'activité*

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

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

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

Ces transformations posent plusieurs types de questions aux responsables de l'aménagement du territoire. D'abord, leurs outils traditionnels ne sont plus adaptés. Ils consistaient essentiellement à négocier avec les grands groupes industriels pour qu'ils installent une unité dans tel ou tel bassin. Or il devient difficile de négocier avec des secteurs qui perdent des emplois, ou avec le tertiaire qui se développe de manière beaucoup plus diffuse. Ensuite, se pose la question d'un retour à la situation de "Paris et le désert français", en plus accentuée. Enfin, quoi faire face à ce processus d'ouverture des inégalités ? Cette question se pose d'autant plus que l'on constate que la crise en France (et d'ailleurs en Europe), contrairement aux États-Unis, n'entraîne pas d'augmentation de la mobilité des actifs<sup>1</sup> et qu'il ne reste donc comme facteur de régulation des inégalités territoriales que le déplacement du capital.

### *La période 1990-2000*

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

### *Une France duale*

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

C'est vrai à l'échelle régionale, c'est vrai aussi à l'échelle nationale car les métropoles sont de plus en plus insérées dans des réseaux de métropoles. C'est encore vrai à l'échelle internationale, où les développements des relations entre les grands pôles sont plus rapides que ceux entre ces pôles et leurs périphéries. Le développement se fait dans le cadre de pôles en réseaux et non plus de façon extensive : c'est cette nouvelle géographie économique que j'ai résumée par la métaphore d'économie d'archipel<sup>2</sup>. Singapour en est une excellente illustration : ville sans arrière-pays, elle fonctionne selon une logique de cité-état, en opposition à l'État-nation qui implique des subventions interterritoriales et intersectorielles.

---

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

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

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

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

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

### **Entreprises et territoires : deux logiques**

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

#### *La capture d'externalités relationnelles*

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

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

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

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

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

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

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

## *Une logique de préservation de la mobilité*

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

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

### **Une diversité des rapports au territoire**

Derrière les modèles généraux que j'ai décrits, il subsiste néanmoins une diversité considérable des rapports au territoire selon les activités, les types de firmes, les stratégies. Pierre-Noël Giraud<sup>3</sup> relève cette absurdité que le critère géographique est quasiment nié par l'économie, alors que les types d'activités ont des rapports aux territoires extrêmement différenciés et très structurants.

#### *Une diversité selon le secteur d'activité*

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

Le deuxième type est celui des grands négociants, dont le rôle a été très structurant dans l'histoire économique du monde, et dont l'activité fondamentale consiste à jouer sur les difficultés de déplacement des marchandises et les opacités dans l'information. Cette catégorie ne peut que décliner car il devient difficile de jouer sur les phénomènes de rareté et d'opacité, du fait de la chute libre qu'ont connue les coûts de transport des marchandises<sup>4</sup> et de la fiabilisation du transport maritime.

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

---

<sup>3</sup> Pierre-Noël Giraud, *L'inégalité du monde*, Gallimard, 1996.

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

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

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

### *Une diversité selon les fonctions de l'entreprise*

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

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

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



## DÉBAT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Présentation de l'orateur :

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

Diffusion avril 2002